



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**La importancia de la asociatividad y su influencia en  
el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros  
de la provincia de Los Ríos del Ecuador: propuesta de  
un plan estratégico para una asociación cacaotera**

**TESIS**

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias

Administrativas

**AUTOR**

Angel Eduardo GONZALEZ VASQUEZ

**ASESOR**

José Adolfo HINOJOSA PÉREZ

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

## Referencia bibliográfica

---

Gonzales, A. (2018). *La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00047-UPG-FCA-2018 PARA  
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**



**ADMINISTRATIVAS**

En la Ciudad Universitaria, a los seis días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho, siendo las nueve horas, en el aula 206 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA**, e integrado por los miembros: **DR. JOSÉ ADOLFO HINOJOSA PÉREZ (Asesor)**, **DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA (Miembro)**, **DR. AMADOR GROVER MEJÍA OSORIO (Miembro)** y **DRA. GABY VARGAS VARGAS (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **ANGEL EDUARDO GONZALEZ VASQUEZ**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS DEL ECUADOR: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN CACAOTERA"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

BUENO (15)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **ANGEL EDUARDO GONZALEZ VASQUEZ**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:36 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

**DR. JOSÉ DOMINGO BEGAZO VILLANUEVA**  
**PRESIDENTE**

**DR. JOSÉ ADOLFO HINOJOSA PÉREZ**  
**ASESOR**

**DR. JUAN VICTORIANO CASTILLO MAZA**  
**MIEMBRO**

**DR. AMADOR GROVER MEJÍA OSORIO**  
**MIEMBRO**

**DRA. GABY VARGAS VARGAS**  
**MIEMBRO**

## **DEDICATORIA**

Dedicado por su amor, comprensión y paciencia:

A mi amada esposa Esperanza y a mis hijas Laura Elizabeth y Guisella Nohelí

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de corazón a Dios en el nombre de nuestro Señor Jesucristo.

Agradezco profundamente a mi esposa Esperanza y a mis hijas Laura y Guisella por el tiempo que no les di, por estar ausente constantemente para realizar mi tesis.

Debo agradecer por su amor y solidaridad a mi papá Angel Mesías y a mi mami Lola, asimismo, a mis hermanos Fausto, Laura, Greta, Marcia, Patricia y Mónica.

Un agradecimiento enorme a mi tutor Ph.D. Adolfo Hinojosa por sus enseñanzas y por la afable amistad que nos brindó.

Agradezco a mis amigos y compañeros de estudios: Lilia, Priscilla, Sofía, Liliana, Susana, Raúl, Leonardo, Jorge, Hugo, Fabián, Arturo y Walter.

De manera muy especial agradezco a Raquel, mi amiga y compañera de trabajo en la Universidad Politécnica Salesiana.

Mis sinceros agradecimientos al Ph.D. Xavier Herrán, Rector de la Universidad Politécnica Salesiana y al Mg. Andrés Bayolo, Vicerrector de la Sede Guayaquil.

Mis sinceros agradecimientos a las autoridades y docentes de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Agradezco a los funcionarios del Ministerio de Inclusión Económica y Social, del Ministerio de Agricultura y Ganadería y a los presidentes de las asociaciones por sus valiosas colaboraciones para mi trabajo de tesis.

## ÍNDICE GENERAL

	Página
<b>PORTADA.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>XVI</b>
 <b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	 <b>1</b>
<b>1.1 Situación Problemática .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del Problema .....</b>	<b>13</b>
<i>1.2.1 Problema general .....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.2 Problemas específicos .....</i>	<i>13</i>
<b>1.3 Justificación teórica .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Justificación práctica .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
<i>1.5.1 Objetivo general .....</i>	<i>14</i>
<i>1.5.2 Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
<b>1.6 Hipótesis .....</b>	<b>15</b>
<i>1.6.1 Hipótesis general .....</i>	<i>15</i>
<i>1.6.2 Hipótesis específicas.....</i>	<i>15</i>
 <b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	 <b>17</b>
<b>2.1 Marco epistemológico de la investigación .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Antecedentes de investigación .....</b>	<b>24</b>

<b>2.3</b>	<b>Bases Teóricas.....</b>	<b>38</b>
2.3.1	<i>Asociatividad .....</i>	38
2.3.1.1	<i>La importancia de la asociatividad .....</i>	40
2.3.1.2	<i>El contexto donde se desarrolla la asociatividad para los productores cacaoteros del Ecuador .....</i>	48
2.3.1.3	<i>Dimensiones e indicadores de la asociatividad de los productores cacaoteros .....</i>	55
2.3.1.3.1	<i>Liderazgo empresarial. ....</i>	60
2.3.1.3.2	<i>Pertenencia a la asociación. ....</i>	65
2.3.1.3.3	<i>Cooperación del socio con la gestión de la asociación. ....</i>	68
2.3.1.3.4	<i>Las competencias asociativas y productivas del socio. ....</i>	70
2.3.2	<i>Desarrollo sostenible .....</i>	72
2.3.2.1	<i>Los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental de los productores cacaoteros alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). ....</i>	77
2.3.2.2	<i>Dimensiones e indicadores del desarrollo sostenible de los productores cacaoteros. ....</i>	78
2.3.2.2.1	<i>Desarrollo económico. ....</i>	79
2.3.2.2.2	<i>Desarrollo social. ....</i>	80
2.3.2.2.3	<i>Conservación del entorno ambiental. ....</i>	81
	 <b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA</b>	 <b>83</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo y diseño de la investigación .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2</b>	<b>Identificación de las variables .....</b>	<b>84</b>
<b>3.3</b>	<b>Operacionalización de las variables .....</b>	<b>85</b>
3.3.1	<i>Operacionalización de la variable asociatividad .....</i>	85
3.3.2	<i>Operacionalización de la variable desarrollo sostenible .....</i>	86
<b>3.4</b>	<b>Unidad de análisis.....</b>	<b>87</b>
<b>3.5</b>	<b>Población de estudio .....</b>	<b>87</b>
<b>3.6</b>	<b>Tamaño de muestra .....</b>	<b>89</b>
<b>3.7</b>	<b>Selección de la muestra .....</b>	<b>90</b>
<b>3.8</b>	<b>Técnicas de recolección de datos .....</b>	<b>92</b>



<b>3.9</b>	<b>Fiabilidad del instrumento de medición .....</b>	<b>92</b>
------------	---	-----------

## **CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN** **95**

<b>4.1</b>	<b>Análisis, interpretación y discusión de resultados .....</b>	<b>95</b>
4.1.1	<i>Resultados descriptivos sociodemográficos .....</i>	95
4.1.2	<i>Resultados de la variable asociatividad (X) .....</i>	106
4.1.2.1	<i>Resultados de las dimensiones de la variable asociatividad.</i>	107
4.1.2.1.1	<i>Resultado de los indicadores de las dimensiones de asociatividad. ....</i>	111
4.1.3	<i>Resultados de la variable desarrollo sostenible (Y) .....</i>	135
4.1.3.1	<i>Resultados de las dimensiones de la variable desarrollo sostenible. ....</i>	136
4.1.3.1.1	<i>Resultado de los indicadores de las dimensiones de desarrollo sostenible. ....</i>	139
<b>4.2</b>	<b>Pruebas de hipótesis .....</b>	<b>155</b>
4.2.1	<i>Prueba de hipótesis general .....</i>	156
4.2.2	<i>Pruebas de hipótesis específicas .....</i>	160
4.2.2.1	<i>Prueba de hipótesis específica 1: Liderazgo empresarial * Desarrollo sostenible. ....</i>	160
4.2.2.2	<i>Prueba de hipótesis específica 2: Pertenencia a la asociación * Desarrollo sostenible. ....</i>	163
4.2.2.3	<i>Prueba de hipótesis específica 3: Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible. ....</i>	167
4.2.2.4	<i>Prueba de hipótesis específica 4: Competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible. ....</i>	171
<b>4.3</b>	<b>Presentación de resultados .....</b>	<b>175</b>

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS** **180**

<b>5.1</b>	<b>Propuesta para la solución del problema .....</b>	<b>180</b>
5.1.1	<i>Objetivos de la propuesta .....</i>	180
5.1.1.1	<i>Objetivo general .....</i>	180
5.1.1.2	<i>Objetivos específicos .....</i>	180

5.1.2	<i>Proceso del plan estratégico .....</i>	181
5.2	<b>Costos de implementación de la propuesta .....</b>	<b>192</b>
5.3	<b>Beneficios que aporta la propuesta .....</b>	<b>194</b>
 <b>CONCLUSIONES .....</b>		195
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		196
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		198
<b>ANEXOS .....</b>		208

## ÍNDICE DE CUADROS

	Página
<i>Cuadro 1. Fórmula para población finita</i> .....	89
<i>Cuadro 2. Selección de la muestra</i> .....	91
<i>Cuadro 3. Estadísticos de fiabilidad del cuestionario</i> .....	93
<i>Cuadro 4. Estadísticos de fiabilidad de los ítems de la variable asociatividad (X)</i> .....	94
<i>Cuadro 5. Estadísticos de fiabilidad de los ítems de la variable desarrollo sostenible (Y)</i> .....	94
<i>Cuadro 6. Edad</i> .....	95
<i>Cuadro 7. Instrucción</i> .....	97
<i>Cuadro 8. Sexo</i> .....	98
<i>Cuadro 9. Finca en la misma zona</i> .....	99
<i>Cuadro 10. Hectáreas que posee</i> .....	100
<i>Cuadro 11. Hectáreas dedicadas al cacao</i> .....	101
<i>Cuadro 12. Años de asociado</i> .....	102
<i>Cuadro 13. Cacao como principal actividad</i> .....	103
<i>Cuadro 14. Ingresos por cacao</i> .....	104
<i>Cuadro 15. Ingresos económicos</i> .....	105
<i>Cuadro 16. Asociatividad (X)</i> .....	106
<i>Cuadro 17. Liderazgo empresarial (X1)</i> .....	107
<i>Cuadro 18. Pertenencia a la asociación (X2)</i> .....	108
<i>Cuadro 19. Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3)</i> .....	109
<i>Cuadro 20. Las competencias asociativas y productivas del socio (X4)</i> .....	110
<i>Cuadro 21. Fortalecimiento de la asociación (X1.1)</i> .....	111
<i>Cuadro 22. Participación en el mercado (X1.2)</i> .....	112
<i>Cuadro 23. Concretización de logros (X1.3)</i> .....	113
<i>Cuadro 24. Recordación de marca (X1.4)</i> .....	114
<i>Cuadro 25. Resultados económicos (X1.5)</i> .....	115
<i>Cuadro 26. Comunicación interna (X1.6)</i> .....	116
<i>Cuadro 27. Resolución de conflictos y quejas (X1.7)</i> .....	117

<i>Cuadro 28. Incremento de socios (X1.8)</i> .....	118
<i>Cuadro 29. Identificación con la asociación (X2.1)</i> .....	119
<i>Cuadro 30. Conocimiento institucional (X2.2)</i> .....	120
<i>Cuadro 31. Referencias de la asociación (X2.3)</i> .....	121
<i>Cuadro 32. Pertenencia al área geográfica (X2.4)</i> .....	122
<i>Cuadro 33. Motivación a la permanencia (X2.5)</i> .....	123
<i>Cuadro 34. Cumplimiento de los estatutos (X3.1)</i> .....	124
<i>Cuadro 35. Aportes para el funcionamiento de la asociación (X3.2)</i> .....	125
<i>Cuadro 36. Cuidado de las instalaciones (X3.3)</i> .....	126
<i>Cuadro 37. Asistencia a las reuniones (X3.4)</i> .....	127
<i>Cuadro 38. Asistencia a las capacitaciones (X3.5)</i> .....	128
<i>Cuadro 39. Entrega de la cosecha a la asociación (X3.6)</i> .....	129
<i>Cuadro 40. Cumplimiento de los debidos procesos de producción (X4.1)</i> .....	130
<i>Cuadro 41. Cumplimiento de normas de calidad (X4.2)</i> .....	131
<i>Cuadro 42. Uso de insumos recomendados (X4.3)</i> .....	132
<i>Cuadro 43. Práctica de tecnologías para mejorar los procesos (X4.4)</i> ...	133
<i>Cuadro 44. Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea (X4.5)</i> .....	134
<i>Cuadro 45. Desarrollo sostenible (Y)</i> .....	135
<i>Cuadro 46. Desarrollo económico (Y1)</i> .....	136
<i>Cuadro 47. Desarrollo social (Y2)</i> .....	137
<i>Cuadro 48. Conservación del entorno ambiental (Y3)</i> .....	138
<i>Cuadro 49. Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos (Y1.1)</i> .....	139
<i>Cuadro 50. Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha (Y1.2)</i> ...	140
<i>Cuadro 51. Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas (Y1.3)</i>	141
<i>Cuadro 52. Captación de nuevos compradores (Y1.4)</i> .....	142
<i>Cuadro 53. Aumento de áreas cultivadas (Y1.5)</i> .....	143
<i>Cuadro 54. Incremento de la producción (Y1.6)</i> .....	144
<i>Cuadro 55. Rendimientos por hectárea (Y1.7)</i> .....	145
<i>Cuadro 56. Ingresos superiores al salario mínimo (Y2.1)</i> .....	146

<i>Cuadro 57. Demanda de empleos (Y2.3)</i> .....	147
<i>Cuadro 58. Acceso a los servicios de salud y educación (Y2.3)</i> .....	148
<i>Cuadro 59. Mitigación ambiental (Y3.1)</i> .....	149
<i>Cuadro 60. Materiales reciclables (Y3.2)</i> .....	150
<i>Cuadro 61. Insumos con bajo impacto ambiental (Y3.3)</i> .....	151
<i>Cuadro 62. Compromiso con las generaciones futuras (Y3.4)</i> .....	152
<i>Cuadro 63. Control de los residuos de producción (Y3.5)</i> .....	153
<i>Cuadro 64. Control de contaminación de recursos acuíferos (Y3.6)</i> .....	154
<i>Cuadro 65. Resumen del procesamiento de los casos Asociatividad *</i>	
<b>Desarrollo sostenible</b> .....	157
<i>Cuadro 66. Tabla de contingencia Asociatividad * Desarrollo</i>	
<b>sostenible</b> .....	158
<i>Cuadro 67. Pruebas de chi-cuadrado para las variables asociatividad y</i>	
<b>desarrollo sostenible</b> .....	158
<i>Cuadro 68. Coeficiente de correlación Rho de Spearman:</i>	
<b>Asociatividad (agrupado) * Desarrollo sostenible (agrupado)</b> .....	159
<i>Cuadro 69. Resumen del procesamiento de los casos Liderazgo</i>	
<b>empresarial * Desarrollo sostenible</b> .....	161
<i>Cuadro 70. Tabla de contingencia Liderazgo empresarial * Desarrollo</i>	
<b>sostenible</b> .....	161
<i>Cuadro 71. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Liderazgo</i>	
<b>empresarial * Desarrollo sostenible</b> .....	162
<i>Cuadro 72. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Liderazgo</i>	
<b>empresarial (agrupado) * Desarrollo sostenible (agrupado)</b> .....	163
<i>Cuadro 73. Resumen del procesamiento de los casos Pertenencia a la</i>	
<b>asociación * Desarrollo sostenible</b> .....	164
<i>Cuadro 74. Tabla de contingencia Pertenencia a la asociación *</i>	
<b>Desarrollo sostenible</b> .....	165
<i>Cuadro 75. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Pertenencia a</i>	
<b>la asociación * Desarrollo sostenible</b> .....	166
<i>Cuadro 76. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Pertenencia</i>	
<b>a la asociación (agrupado) * Desarrollo sostenible (agrupado)</b> .....	167

<b>Cuadro 77. Resumen del procesamiento de los casos Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>169</b>
<b>Cuadro 78. Tabla de contingencia Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>169</b>
<b>Cuadro 79. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>170</b>
<b>Cuadro 80. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Cooperación del socio con la gestión de la asociación (agrupado) * Desarrollo sostenible (agrupado) .....</b>	<b>171</b>
<b>Cuadro 81. Resumen del procesamiento de los casos Competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>173</b>
<b>Cuadro 82. Tabla de contingencia Competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>173</b>
<b>Cuadro 83. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible .....</b>	<b>174</b>
<b>Cuadro 84. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Competencias asociativas y productivas del socio (agrupado) * Desarrollo sostenible (agrupado) .....</b>	<b>175</b>
<b>Cuadro 85. Estrategias .....</b>	<b>189</b>
<b>Cuadro 86. Plan de acciones .....</b>	<b>190</b>
<b>Cuadro 87. Eficacia administrativa .....</b>	<b>191</b>
<b>Cuadro 88. Costos de la propuesta .....</b>	<b>192</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
<i>Figura 1. Diagrama de la investigación</i> .....	84
<i>Figura 2. Mapa de la Provincia de Los Ríos</i> .....	88
<i>Figura 3. Edad</i> .....	96
<i>Figura 4. Instrucción</i> .....	97
<i>Figura 5. Sexo</i> .....	98
<i>Figura 6. Finca en la misma zona</i> .....	99
<i>Figura 7. Hectáreas que posee</i> .....	100
<i>Figura 8. Hectáreas dedicadas al cacao</i> .....	101
<i>Figura 9. Años de asociado</i> .....	102
<i>Figura 10. Cacao como principal actividad</i> .....	103
<i>Figura 11. Ingresos por cacao</i> .....	104
<i>Figura 12. Ingresos económicos</i> .....	105
<i>Figura 13. Asociatividad (X)</i> .....	106
<i>Figura 14. Liderazgo empresarial (X1)</i> .....	107
<i>Figura 15. Pertenencia a la asociación (X2)</i> .....	108
<i>Figura 16. Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3)</i> .....	109
<i>Figura 17. Las competencias asociativas y productivas del socio (X4)</i> .....	110
<i>Figura 18. Fortalecimiento de la asociación (X1.1)</i> .....	111
<i>Figura 19. Participación en el mercado (X1.2)</i> .....	112
<i>Figura 20. Concretización de logros (X1.3)</i> .....	113
<i>Figura 21. Recordación de marca (X1.4)</i> .....	114
<i>Figura 22. Resultados económicos (X1.5)</i> .....	115
<i>Figura 23. Comunicación interna (X1.6)</i> .....	116
<i>Figura 24. Resolución de conflictos y quejas (X1.7)</i> .....	117
<i>Figura 25. Incremento de socios (X1.8)</i> .....	118
<i>Figura 26. Identificación con la asociación (X2.1)</i> .....	119
<i>Figura 27. Conocimiento institucional (X2.2)</i> .....	120
<i>Figura 28. Referencias de la asociación (X2.3)</i> .....	121
<i>Figura 29. Pertenencia al área geográfica (X2.4)</i> .....	122
<i>Figura 30. Motivación a la permanencia (X2.5)</i> .....	123

<i>Figura 31. Cumplimiento de los estatutos (X3.1)</i> .....	124
<i>Figura 32. Aportes para el funcionamiento de la asociación (X3.2)</i> .....	125
<i>Figura 33. Cuidado de las instalaciones (X3.3)</i> .....	126
<i>Figura 34. Asistencia a las reuniones (X3.4)</i> .....	127
<i>Figura 35. Asistencia a las capacitaciones (X3.5)</i> .....	128
<i>Figura 36. Entrega de la cosecha a la asociación (X3.6)</i> .....	129
<i>Figura 37. Cumplimiento de los debidos procesos de producción (X4.1)</i> .....	130
<i>Figura 38. Cumplimiento de normas de calidad (X4.2)</i> .....	131
<i>Figura 39. Uso de insumos recomendados (X4.3)</i> .....	132
<i>Figura 40. Práctica de tecnologías para mejorar los procesos (X4.4)</i> ...	133
<i>Figura 41. Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea (X4.5)</i> .....	134
<i>Figura 42. Desarrollo sostenible (Y)</i> .....	135
<i>Figura 43. Desarrollo económico (Y1)</i> .....	136
<i>Figura 44. Desarrollo social (Y2)</i> .....	137
<i>Figura 45. Conservación del entorno ambiental (Y3)</i> .....	138
<i>Figura 46. Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos (Y1.1)</i> .....	139
<i>Figura 47. Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha (Y1.2)</i> ...	140
<i>Figura 48. Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas (Y1.3)</i> .....	141
<i>Figura 49. Captación de nuevos compradores (Y1.4)</i> .....	142
<i>Figura 50. Aumento de áreas cultivadas (Y1.5)</i> .....	143
<i>Figura 51. Incremento de la producción (Y1.6)</i> .....	144
<i>Figura 52. Rendimientos por hectárea (Y1.7)</i> .....	145
<i>Figura 53. Ingresos superiores al salario mínimo (Y2.1)</i> .....	146
<i>Figura 54. Demanda de empleos (Y2.3)</i> .....	147
<i>Figura 55. Acceso a los servicios de salud y educación (Y2.3)</i> .....	148
<i>Figura 56. Mitigación ambiental (Y3.1)</i> .....	149
<i>Figura 57. Materiales reciclables (Y3.2)</i> .....	150
<i>Figura 58. Insumos con bajo impacto ambiental (Y3.3)</i> .....	151
<i>Figura 59. Compromiso con las generaciones futuras (Y3.4)</i> .....	152
<i>Figura 60. Control de los residuos de producción (Y3.5)</i> .....	153
<i>Figura 61. Control de contaminación de recursos acuíferos (Y3.6)</i> .....	154



## ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
<b>Anexo 1</b> Matriz de consistencia .....	208
<b>Anexo 2</b> Encuesta .....	210
<b>Anexo 3</b> Informes de expertos sobre validación de encuesta.....	216
<b>Anexo 4</b> Datos para marco muestral .....	219
<b>Anexo 5</b> Consultas a técnicos, empresarios y productores de cacao (extractos de entrevistas realizadas en el año 2018)	221

## RESUMEN

La investigación determina que la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador. Los resultados indican que la estrategia de asociarse en el sector, logra mejorar la calidad y oferta productiva de cacao, así también, contribuye a incrementar los ingresos de los agricultores y mejora su entorno social. Las capacitaciones que realizan las asociaciones en los aspectos ambientales tienen impactos no perjudiciales en la conservación del medio ambiente. Sin embargo, los resultados muestran también, que existen oportunidades de mejoras en cuanto a la eficacia administrativa, es decir, se puede mejorar la función de la dirección en las asociaciones, de igual manera, es necesaria la cooperación que debe existir por parte del socio hacia la organización. En la presente tesis se realiza, también, un análisis de la asociatividad para conferir el atributo de importante a la misma, dado por su contribución a la cohesión social, capital social, desarrollo local, al desarrollo territorial y competitividad, aspectos relacionados con el desarrollo sostenible. Se indica el contexto donde los productores cacaoteros practican la asociatividad, las leyes e instituciones que ofrecen amparo y beneficios. Se analiza los tipos de asociaciones y su intencionalidad económica. Se establece una metodología para medir la asociatividad y el desarrollo sostenible a través de las percepciones y prácticas de los productores cacaoteros. Se presenta una propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera con el objetivo de plantear estrategias congruentes con la naturaleza del negocio, así también, mejoras en la función de dirección que permitan fortalecer la asociatividad a largo plazo. Se establece estrategias que se derivan del diagnóstico inicial proveniente del análisis interno y externo generalizado de las asociaciones, datos que provienen de la encuesta realizada.

**Palabras claves:** Asociatividad, desarrollo sostenible, cacao, plan estratégico, productor cacaotero.

## ABSTRACT

The research determines that associativity influences the sustainable development of cocoa producers in the province of Los Ríos of Ecuador. The results indicate that the strategy of associating in the sector, manages to improve the quality and productive supply of cocoa, as well as, it contributes to increase the income of the farmers and improves their social environment. The training that the associations carry out in environmental aspects have non-detrimental impacts on the conservation of the environment. However, the results also show that there are opportunities for improvement in terms of administrative efficiency, that is, the role of management in the associations can be improved, in the same way, the cooperation that must exist on the part of the partner is necessary towards the organization. In this thesis, an analysis of the associativity is also carried out to confer the attribute of importance to it, given by its contribution to social cohesion, social capital, local development, territorial development and competitiveness, aspects related to development sustainable. It indicates the context where cocoa producers practice the associativity, the laws and institutions that offer shelter and benefits. The types of associations and their economic intent are analyzed. A methodology is established to measure associativity and sustainable development through the perceptions and practices of cocoa producers. A proposal of a strategic plan for a cocoa association is presented with the objective of proposing strategies that are consistent with the nature of the business, as well as improvements in the management function that will strengthen the associativity in the long term. Strategies are established that derive from the initial diagnosis from the generalized internal and external analysis of the associations, data that come from the survey conducted.

**Keywords:** Associativity, sustainable development, cocoa, strategic plan, cocoa producer.

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Situación Problemática**

El Ecuador, desde su época republicana, buscaba continuamente su bienestar económico y social, utilizó para ello diferentes modelos de progreso y crecimiento económico provenientes de los países europeos hasta antes de la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, utilizó modelos económicos sugeridos por los organismos internacionales como la ONU para los países considerados en vías de desarrollo. Las Naciones Unidas a través de sus programas, promocionaron nuevos modelos de desarrollo en los cuales involucraron el aspecto ambiental como parte de un nuevo concepto, el desarrollo sostenible. El Ecuador lo ha tomado como guía para su desarrollo. Estos modelos utilizan diferentes estrategias que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos, como es el caso de la asociatividad. Por otra parte, se comprende que se busca un desarrollo sostenible para el país en general y por ende, para cada sociedad o sector de un país y singularizando aún más, para un agricultor y su entorno familiar.

En lo referente al tema de investigación, para comprender los problemas que atañen el desarrollo sostenible de los agricultores productores de cacao, conviene revisar los procesos de desarrollo del país. Sobre esto, Acosta (2012) expresa que en la vida republicana del Ecuador, el desarrollo del país fue dependiente de la acumulación primario-exportadora, que convertía a la hacienda como un eje de la acumulación. Este sistema empoderó aún más a los sectores hegemónicos, dueños de latifundios, quienes excluyeron a grupos indígenas autóctonos de sus propias tierras. Sobre esta época de la historia ecuatoriana. Acosta (2012) afirma: “La mayoría de la población, sobre todo los indios y campesinos, estaba atada a la hacienda por el concertaje: un

complejo y perverso sistema de deudas eternas (...) que se proyectaron hasta la segunda mitad del siglo XX” (p.19).

La sociedad ecuatoriana avanzó en su conocimiento y práctica para el desarrollo económico y social de sus habitantes. A nivel mundial se dieron explicaciones y teorías del desarrollo. Cuatro teorías principales refiere Reyes (2001): Teoría de la Dependencia, Teoría de la Modernización, Teoría de la Globalización y Teoría de los Sistemas Mundiales, que sirvieron para que cada país y en el caso de Ecuador, los gobernantes y sus conciudadanos tomaran decisiones para el bienestar de la sociedad.

En fin, hubo mejoras y avances para el pueblo ecuatoriano, que se puede considerar progreso y desarrollo en sus dimensiones económica y social, pero, solamente en las grandes ciudades como Guayaquil, Cuenca y la capital, Quito; se excluye la dimensión ambiental del desarrollo en el Ecuador, porque hasta la década de 1980 no se hacía conciencia sobre el impacto al medio ambiente que producían las actividades empresariales. Para atestiguar esta falta de concientización, se tiene que las normas urbanas eran permisibles para el funcionamiento de las lubricadoras (cambiadoras de aceite para autos) sin trampas de grasa para que no ensucien el sistema acuífero. Por el contrario, el progreso y desarrollo en las zonas rurales producía asimetrías económicas en la población; pocas personas, dueñas de haciendas tenían bienestar mientras que el grueso del campesinado crecía cada vez más y muchos sin tener los recursos para su subsistencia.

Para estos problemas, en el Ecuador se programaron y, hasta la fecha, se planifican programas completos basados en leyes que han tenido como objetivo lograr el desarrollo sostenible de los productores agrícolas ecuatorianos. El 11 de julio de 1964, a través del Decreto 1480, la Junta Militar de Gobierno expide la Ley de Reforma Agraria y Colonización. La primera intervención fue establecida con un programa de fomento al desarrollo agrario basado en leyes para gestionar el recurso tierra a los ciudadanos indígenas y campesinos de las zonas agrarias, considerados desplazados y con escasos ingresos económicos. Para la aplicación de la ley se crea el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (Viteri, 2007, p. 8).

Se puede considerar que lo realizado fue lo correcto. Como revisionismo histórico, habría que anotar que los gobernantes estudiaron lo que le pasaba al país y dieron respuesta al problema de esa época. Se tomaron las decisiones para disminuir la presión social ejercida por los marginados y producidas por las desigualdades económicas, no poseer tierras, acceso a la salud y educación, entre otros.

Los objetivos esperados de la ejecución de la Ley de Reforma Agraria y Colonización fueron la de incorporar a más campesinos con tenencia de tierra, es decir, dueños de manera legal con escritura pública de su tierra; con esto también, se disminuía los asentamientos humanos irregulares. Era sumamente necesario esta regulación ya que estas invasiones solo provocaban más pobreza y desorden social. Otro objetivo, derivado del anterior, era que se cultivara tierras ociosas que, a su vez, serviría para el crecimiento de otras ciudades como polos de desarrollo. El objetivo fue logrado, hubo un crecimiento geométrico de las ciudades de las provincias de Guayas y Los Ríos, tales como: Milagro en Guayas y Babahoyo, Ventanas y Quevedo en la provincia de Los Ríos. En lo que respecta al principal propósito, se esperaba que disminuyera la tasa de desempleo y se frenara la migración interna, esto es, que los agricultores no abandonaran los campos y se vayan a la ciudad a vivir. Todo esto, finalmente, incrementaría el producto interno bruto PIB. Efectivamente, las variables macroeconómicas mejoraron.

Los propósitos de la aplicación de la ley tuvieron sus aciertos, disminuyó la tasa de desempleo en el sector agrícola y la presión social por la tenencia de la tierra decayó considerablemente. En consecuencia, el efecto actual del ejercicio de la Ley de Reforma Agraria y Colonización y de las otras leyes que le siguieron fue la desagregación de haciendas consideradas latifundios en minifundios, las grandes haciendas de más de 5000 hectáreas y en ocasiones con bosques vírgenes, se convertían en haciendas y parcelas más pequeñas. La ley fijaba “como límite máximo de tamaño de propiedades con un máximo de 2500 hectáreas para la región costa, 1000 hectáreas de sabanas y pastos naturales, 800 hectáreas en la Sierra” (Viteri, 2007, p.9).

Actualmente, el proceso de disminución del tamaño de las áreas de terreno agrícola continúa, ya sea por el aumento de la población, por la compra y venta formal de lotes de terreno o también, producto de la división de las parcelas por efecto de las herencias

de padres a hijos. Este dinamismo en la tenencia de la tierra también constituye una contrariedad en el desarrollo de las sociedades rurales. Primero, porque se llega al tamaño de una parcela que no produce lo necesario para mantener un desarrollo económico sostenible y, segundo, porque faltan los recursos y tecnologías que permitan realizar las actividades de producción lo suficientemente rentables para mantener una familia de campesinos.

Con el fin de solucionar los inconvenientes que tenían los agricultores en todas las regiones del país para trabajar su tierra, y también, del sector industrial a nivel nacional, se trató de mejorar el sistema crediticio. Para este efecto, en marzo de 1974 se expide la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento. La entidad para aplicar esta ley es el Banco Nacional de Fomento (Banco Nacional de Fomento, 2017).

Enfocándose en el sector a estudiar, se tiene que decir que los problemas económicos y sociales de los campesinos de la región costa del Ecuador continuaron. Se tiene que hacer esta diferencia porque en la región de la sierra, el agricultor indígena mejoró notablemente en lo social a causa de su continua lucha por sus derechos en su forma de vivir, creencias, soberanía alimentaria, tenencia de recursos (agua y tierra), entre otros. En contraste, el campesino agricultor de la costa tenía ya su tierra, pero carecía del capital para sus emprendimientos. Se daba crédito a los agricultores, se daba la tierra, pero también habría que darle los medios para producir, todo bajo una economía de mercado, en la cual los gobiernos concebían la filantropía como estrategia para el desarrollo. No obstante, los problemas continuaron, muchos no pagaron los préstamos al Banco de Fomento, la migración de los agricultores a las ciudades y a otros países continuó. Se puede deducir que hacía falta capacitar a los agricultores en el manejo de las finanzas, conocimiento de nuevas tecnologías y estrategias para la competitividad.

En el gobierno del Presidente Rafael Correa, se aprobó la “Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales”, en la misma se expresa su deseo de garantizar la soberanía alimentaria en el Ecuador, de proteger los ecosistemas frágiles y fomentar el desarrollo de las prácticas productivas en correspondencia con los planes de vida comunitarios (Registro Oficial, 2017). A través de la Ley, el Estado desea hacer productivo el agro ecuatoriano. Como fundamento, considera indispensable una redistribución de las propiedades rurales de gran extensión calificadas como

“ineficientemente aprovechadas” que pueden ser afectadas, declarándolas de utilidad pública y con opción de expropiación de la tierra. Para este efecto la Asamblea Nacional declaró como punto importante de la ley lo siguiente: “La norma no afecta (...) a predios de la agricultura familiar campesina que tengan menos de 25 hectáreas en la Sierra, 75 hectáreas en Costa y estribaciones y 100 hectáreas en la Amazonía y Galápagos” (Asamblea Nacional, 2016).

El objetivo de aclaración y publicitar estos artículos fue para dar tranquilidad a los sectores agropecuarios de grandes recursos; sin embargo, en contrasentido, la misma ley establece: “Prohibición del latifundio y de la concentración de la tierra rural. El Estado hará efectiva la prohibición del latifundio e impedirá la concentración de la tierra rural” (Asamblea Nacional, 2016, art. 7).

En este contexto y en lo que se refiere al sector rural ecuatoriano investigado, el efecto de estos programas en la provincia de Los Ríos del Ecuador, ha sido la fragmentación de haciendas. Con la continua aplicación de la ley, los productores agrícolas tenderían a poseer minifundios. Por otra parte, y en contrapeso, en la provincia de Los Ríos en la actualidad y por amparo de la ley, siempre está latente que las parcelas al ser una propiedad comercial, esta puede ser vendida y comprada sin muchas ataduras legales, con salvedad de los terrenos de las comunas y las dispuestas por la ley.

Esta compra y venta también ha originado la creación de empresas que acaparan las tierras y las dedican a cultivos para la exportación. La contrariedad es que se produce un desarraigo de la población, y también, que algunos campesinos vendieron sus tierras y luego pasaron a trabajar para las empresas agro exportadoras; con los pasos de los años se puede dar una exclusión social por motivos de la edad, puede darse que estas empresas consideren que los trabajadores ya no son lo suficientemente productivos.

Bajo estas circunstancias, en la actualidad, los productores agrícolas varían los cultivos conforme a la rentabilidad que presentan. Los agricultores pasan de cultivos denominados de ciclo corto (cultivos de arroz, maíz, soya, entre otros) a otros de ciclo largo (café, palma, cacao, árboles madereros, entre otros). Esta variabilidad en la siembra, producida por los precios de los productos y la falta de competitividad, hace que algunos agricultores dueños de pequeñas parcelas fracasen en sus planificaciones



financieras a largo plazo y sea un tropiezo para un crecimiento económico sostenible. En muchos casos las fincas no les generan ingresos necesarios para mejorar su calidad de vida. Poseen la tenencia de la tierra, pero tienen que trabajar en otros lugares para su subsistencia.

Lo descrito suscitaría la consiguiente pregunta: ¿Qué se puede hacer al respecto? En este sentido, se está de acuerdo con lo que afirma el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2017), “para garantizar un desarrollo humano sostenible para todas las personas, resulta necesario centrar los esfuerzos sobre quienes hasta ahora han sido excluidos y adoptar medidas para enfrentar las barreras que los marginan” (p.29).

En estos desórdenes económicos y desgaste de recursos, surge nuevamente el cacao, como un producto cuyo precio internacional se torna atractivo para su cultivo. En la provincia de Los Ríos, las parcelas o fincas que poseen sus matas de cacao, lo hacen como una planta que comparte su hábitat con otros cultivos, no necesariamente cultivan toda la finca con cacao. Esta forma de cultivar el cacao no intensivamente presenta sus ventajas y permite un ingreso adicional al agricultor. Los vaivenes de los precios de los productos que provienen de la agricultura, han producido una desconfianza en la dependencia de un solo cultivo, razón por la cual no intensifican el cultivo del cacao. Las técnicas de cultivos, cosecha y pos cosecha han ido mejorando continuamente; sin embargo, se continuó con los problemas de comercialización, fortalecimiento empresarial y social.

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador (ANECACAO, 2017) las exportaciones de cacao en el año 2016 fueron de 223 000 toneladas métricas y que el precio de exportación de la tonelada métrica el 25 de septiembre de 2017 es de \$1987. Para corroborar los precios, la ONG *International Cocoa Organization* (ICCO, 2017) informa que está en \$1996. Para comprender la magnitud de los precios, se explica que una tonelada equivale a 1000 kilogramos, entonces el kilogramo exportado se cotiza a \$1,987. Los precios actuales del cacao en el mercado interno (precio tomado en sitio de compra de la provincia de Los Ríos en abril de 2017) tienen un rango entre \$0,9 y \$1,4 el kilogramo. La diferencia va para los otros integrantes de la cadena. El intervalo es demasiado amplio, la variación de estos precios de

comercialización que consiguen los agricultores se debe a muchos aspectos como son: los volúmenes de comercialización, calidad del cacao, frecuencias de envíos, desconocimiento del origen o procedencia del cacao (no se puede realizar la trazabilidad), entre otros.

El agricultor, en ocasiones, se despecha de ciertos cultivos por las variaciones de precios, el cacao también lo sufre, por esta razón se lo cultiva con cautela. Para explicar este recelo, se tiene que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2016) afirma que en el 2013 se pagaba a \$2300 la tonelada, subió en el año 2015 hasta llegar a 3130 USD/t. Posteriormente, ha disminuido hasta llegar a septiembre de 2017 con un precio de 1987 USD/t. Con esta variación, si la proporción de pago a los productores se mantiene, los ingresos de los agricultores disminuirán en un 36,51 % con respecto al valor más alto. Cabe recordar que el productor de cacao es el primer actor en la cadena de valor, para aquellos que poseen pocas hectáreas del producto se les hace difícil contrarrestar la caída de los precios y, por ende, de sus ingresos.

Otro problema, por consecuencia de los precios, es lo relativo a cuánto cacao el agricultor desea sembrar y de qué tipo. La productividad anual de cacao con la variedad clonal CCN51 es de 1150 kilogramos por hectárea cultivado intensivamente mientras que la variedad cacao fino de aroma tiene una productividad de 115 kg/ha debido a que esta variedad no es dable intensificarla. Ambos tienen demanda en el exterior, pero a diferente precio, lo que pagan por la variedad clonal es inferior al cacao fino de aroma. La diferencia no es representativa, mas comienza un problema de elección y su posterior tala, su consecuente impacto en el medio ambiente se da. La intensificación de la variedad clonal hace perder la información genética de los árboles de cacao de más de 30 años, con capacidad de resistir a las plagas.

La superficie sembrada de cacao en el Ecuador es de 537410 ha. El porcentaje de participación de la superficie sembrada de cacao de los agricultores de la provincia de Los Ríos, con respecto al total del Ecuador es del 19,51 % (104849 ha) y de este porcentaje, la superficie sembrada por parte de agricultores que están asociados y consideran al cacao como su principal actividad, es del 0,98 % (5293 ha), a un rendimiento promedio de 0,45 toneladas por hectárea se tiene una producción de 2381,85 toneladas de cacao, es decir que el porcentaje de los agricultores asociados de

la provincia de Los Ríos es del 0,79 % del total de cacao producido (Sistema de Información del Agro [SINAGAP], 2017).

Conforme a lo mencionado, se expresa que la intención del estudio tuvo como unidad de análisis a los agricultores productores que pertenecen a un tipo de asociación de la provincia de los Ríos y, aunque el porcentaje de participación de la sociedad que se quiere analizar es bajo en relación al total, es necesario realizar este estudio por la tendencia a la forma de la tenencia de la tierra, los medios de producción, los problemas de comercialización y la necesidad del desarrollo sostenible de las personas.

En tal sentido, en su informe, afirma lo siguiente el PNUD (2017), “considerar la nación como unidad primaria de análisis para la formulación de políticas y la medición representa un criterio válido, pero es esencial observar directamente las condiciones de las personas para detectar a quién se está dejando atrás” (p.56).

Es de indicar de igual manera, que en el entorno global también se redefinieron las estructuras sociales, se establecieron estrategias que procuran mejorar la competitividad empresarial en general. Una de estas estrategias fue fomentar el trabajo por agrupaciones, llamado también por aglomerados o asociaciones, se consideró que una de las mejores estrategias para el desarrollo sería trabajar en asociatividad.

En este sentido, una definición de asociatividad actualmente aceptada por los grupos empresariales y emprendedores, es la que Rosales afirma: “Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (como se citó en Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez, 2009, p.159). A nivel empresarial, el concepto supone que debe existir una cadena de valor integrada del producto (bien o servicio) donde las partes interesadas promueven políticas y desarrollan programas destinados a elevar la producción y optimizar los recursos sin comprometer la autonomía de la empresa.

En el Ecuador se fomentó el cooperativismo en algunos sectores industriales, sin embargo, como estrategia para el desarrollo agrícola, desde los años 1990 se fomenta

y promueve técnicamente el asociativismo como factor clave de los programas de desarrollo. Para procurar un desarrollo sostenible de los productores cacaoteros existieron propuestas de creación de empresas asociativas nativas o vernáculas y otras con denominaciones de empresas o negocios inclusivos, muchas de estas asociaciones basadas también con los fundamentos y técnicas de las teorías de desarrollo local o endógeno.

A las asociaciones se las denominaron de primer, segundo y tercer grado, fueron nombres técnicos para el nivel de complejidad asociativa de las sociedades de agricultores. Se las llamó asociaciones de primer grado a las que agrupaban a productores individuales, a estos productores se los denominaron también como unidades productoras agrícolas. Así también, existen las asociaciones de segundo grado, las cuales congregan a las asociaciones de primer grado y a otros agricultores. Las de tercer grado tienen como objetivo ser voceros y representantes de los sectores.

Las asociaciones productivas y comercializadoras intervienen en los procesos de producción, acopio y comercialización de los productos agrícolas, posteriormente venden a los diferentes actores de la cadena de valor como son los intermediarios, la industria nacional o directamente a exportadores; y por último, las de tercer grado, que agrupan a las de segundo y primer grado, tienen como misión tener un frente común, aspiran y visionan la representatividad del sector. En la actualidad ha existido un cambio de nombre por motivos estadísticos, en el gobierno de Lenin Moreno se les ha dado los nombres de corporaciones de primer, segundo y tercer grado.

En este sentido, se ha tratado por medio de la asociatividad, lograr mejorar las relaciones comerciales, productivas y calidad de vida de los agricultores. Las instituciones gubernamentales consideran que, gracias a este mecanismo de cooperación, existe crecimiento en la calidad de vida y que los indicadores de pobreza han mejorado. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) la pobreza en el área rural alcanzó el 41 %. Define pobreza de esta manera el INEC (2017), “Para junio de 2017, se considera a una persona pobre por ingresos si percibe un ingreso familiar per cápita menor a USD 85,58 mensuales y pobre extremo si percibe menos de USD 48,23”. En este aspecto, la Comisión Económica para América

Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) considera pobre a la persona que gana menos de un dólar por día.

Actualmente, se concibe que esta estrategia, la asociatividad, debe promover el desarrollo económico, social y concientice en el cuidado del ambiente; pero, en el auge económico se pierden las características sociales que deberían perdurar para mantener el equilibrio en las dimensiones de desarrollo sostenible (económico, social y ambiental). Supuestamente, en algunos casos, se dan y en otros no. En el Ecuador existen empresas asociativas que nacen, crecen y finiquitan su funcionamiento en periodos cortos. Por otra parte, hay que aclarar que en el Ecuador existen empresas asociativas con éxito que han logrado incluso exportar cacao, logrando excelentes precios y tienen el mérito de ser amigables con el medio ambiente.

Conforme al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2017) en la provincia de Los Ríos existen 2538 productores asociados en 71 organizaciones registradas, con una superficie sembrada aproximada de 5293 hectáreas de cacao, que consideran a la producción de cacao como su principal actividad y una de sus fuentes importantes de ingresos.

Es de indicar que en la provincia de Los Ríos también existen empresas exportadoras privadas con trayectoria y experiencia en los negocios internacionales, que son parte de la cadena de valor del cacao. Al contrario, los productores cacaoteros individuales que poseen minifundios, no han tenido experiencias de exportación, su producción termina en las bodegas de los intermediarios, comercializados a precios bajos. Por otra parte, existen asociaciones cacaoteras que utilizan la estrategia de trabajar aliados al Comercio Justo y han logrado acortar la cadena de valor, es decir, que directamente comercializan su producto con el cliente final, obteniendo buenos resultados económicos.

Estas asociaciones han establecido relaciones comerciales benéficas para los agricultores, recibiendo mejores precios comparados a las ventas realizadas a los intermediarios de la zona. Un ejemplo de citar es a la asociación de segundo piso o grado “Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)”, domiciliada en la provincia del Guayas, que agrupa a 20

organizaciones de primer grado de las provincias del Guayas, El Oro y Los Ríos, tiene 1.996 productores, comercializa la producción aproximada de 14 mil hectáreas de cacao. La asociación satisface los requerimientos de calidad para un mercado externo. Para confrontar los problemas de costos, como son: menor valor de los insumos agrícolas, transporte, utilización de infraestructura para el beneficio del cacao, algunos productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos optan por asociarse, buscan una asociación ya establecida o crean otra.

En este contexto, uno de los paradigmas en el que hay que mejorar es la conformidad con el sistema establecido. En este sentido, afirma González (2011), “algunos agricultores de la provincia de Los Ríos no consideran importante o significativo la disminución del costo que pagan los intermediarios y que prefieren vender sus productos de manera rápida, sin agregarle valor a su producto” (p.208).

Las asociaciones negocian con las empresas importadoras y productoras de insumos agrícolas, obtienen precios mejores; sin embargo, los productos llegan en ocasiones a destiempo de las necesidades. Las empresas que proveen los insumos ofrecen descuentos por volumen de compra, no existen otras ventajas. Para mejorar la productividad, el agricultor cacaotero necesita la infraestructura adecuada, necesita baterías para la fermentación y lugar para secar la pepa del cacao. Los agricultores ante estos problemas terminan vendiendo su cacao en baba, obteniendo menores precios, que no son representativos para el trabajo realizado. Las asociaciones no tienen la suficiente capacidad de infraestructura que ayude a los socios.

Para captar nuevos mercados, algunos productores iniciados en la asociatividad, trabajan sus productos con conciencia en las buenas prácticas agrícolas, tratando de obtener un cacao orgánico. Sin embargo, la mayoría no trabaja con buenas prácticas, le es indiferente. Este punto de vista de indiferencia se da por el margen de contribución al momento de vender un cacao trabajado sin buenas prácticas que otro trabajado de manera orgánica.

En el mercado nacional, la cadena de valor está dado por las industrias, los acopiadores y finalmente los productores. Para algunos empresarios acopiadores que trabajan en la

provincia de Los Ríos, la calidad del cacao ofertado les es indiferente, el técnico o dueño del negocio, inspecciona el producto y pone el precio del mismo.

Para establecer economías de escala, los productores cacaoteros se asocian a una organización ya establecida o crean otra asociación con el objetivo de lograr grandes cantidades que disminuyan los costos operativos, y sea rentable abastecer a los mercados nacionales. La mayoría de las asociaciones de la provincia de Los Ríos no alcanzan a trabajar en economías de escala.

Las empresas asociativas han logrado mejorar los precios beneficiando a sus asociados, pero el efecto de competir una empresa asociativa contra otra, por captar al agricultor productor de cacao, hace que una pierda y otra gane, en ocasiones perder significa cerrar la empresa asociativa. El objeto de crear una empresa asociativa es también la de generar la participación e inclusión de los agricultores, contribuyendo a su crecimiento como miembro social de la comunidad, que tenga sentido de pertenencia, desarrolle el bienestar en su comunidad y este aporte singular permitirá el desarrollo sostenible en la zona. El nivel de la calidad de vida es medida por el bienestar logrado en lo social y económico.

Los niveles de asociatividad actual no permiten la sostenibilidad del desarrollo de las empresas asociativas cacaoteras y, por ende, la de sus asociados que son los productores agrícolas cacaoteros. En el momento que los miembros de una empresa asociativa desean vender a otra empresa, por las ventajas económicas que se den, se pierde la razón de ser o misión de la creación de una empresa asociativa, y se pierde también la contribución más importante que es el desarrollo sostenible de la zona, con efectos como el desarraigo de los jóvenes a la tierra, migraciones, falta de sentido de pertenencia, entre otros. Esto convierte al agro ecuatoriano en zona de producción de seres humanos que se desplazan a las ciudades.

Por tanto, se considera que los niveles de asociatividad de los miembros de las asociaciones de agricultores productores de cacao, en la provincia de Los Ríos, no son lo suficiente para mejorar los ingresos obtenidos por la producción de cacao y no son lo bastante para mejorar su bienestar y calidad de vida.

## **1.2 Formulación del Problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿En qué medida la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

1. ¿En qué medida el liderazgo empresarial influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?
2. ¿En qué medida la pertenencia a la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?
3. ¿En qué medida la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?
4. ¿En qué medida las competencias asociativas y productivas del socio influyen en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?

## **1.3 Justificación teórica**

Este trabajo se justifica por la necesidad de comprender cómo influye la asociatividad en el desarrollo sostenible de los productores agrícolas.



En tal sentido, frente a la insuficiencia de estudios sobre este importante tema, este proyecto pretende contribuir a una mejor comprensión de la gestión del asociativismo, pero también de un enriquecimiento de las ciencias administrativas en general.

## **1.4 Justificación práctica**

El desarrollo de este trabajo en términos prácticos, se justifica, debido a la necesidad de aportar mayores elementos de juicio para los productores de este preciado producto, en términos de su producción y luego su comercialización. Así como, proporcionar herramientas para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la provincia y del país. Así mismo, este trabajo va orientado hacia las diversas instancias de la academia. En síntesis, se pretende que este trabajo sea de utilidad para la sociedad en general.

## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Determinar en qué medida la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

1. Determinar en qué medida el liderazgo empresarial influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

2. Determinar en qué medida la pertenencia a una asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.
3. Determinar en qué medida la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.
4. Determinar en qué medida las competencias asociativas y productivas del socio influyen en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.
5. Proponer un plan estratégico para una asociación cacaotera.

## **1.6 Hipótesis**

### ***1.6.1 Hipótesis general***

La asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

### ***1.6.2 Hipótesis específicas***

1. El liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.
2. La pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

3. La cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.
4. Las competencias asociativas y productivas del socio influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco epistemológico de la investigación**

Los seres vivos entienden la vida como el proceso de estar ahora y después, no es solo del ser humano, cada especie vive lo que le ha sido dado y genera un proceso que le significa vivir una unidad de tiempo. Para un microorganismo su ciclo vital puede ser un segundo, para la mariposa después de su metamorfosis es un día; los seres vivos tienen intrínseco la visión de lo que serán, lo cual depende de lo que hacen en cada momento de su existencia. Para el ser humano esta necesidad intrínseca de trascender lo lleva a realizar sus actividades en el día a día.

Posiblemente el ser humano es la especie en este planeta que tiene conocimiento y está consciente de que el presente y el futuro están vinculados, la comprensión de que aquello que hace hoy tendrá un impacto en lo venidero, hace que sea diferente de las demás especies. Qué es el ser o que deseáramos que fuese el ser no importa, lo que interesa es que este ser desea trascender y comprende que es necesario aquello. En el momento en que los seres humanos comprenden que aquello que visionan los liga al pensamiento presente, les confiere un momento de perennidad.

El ser humano comprende que lo que puede controlar son sus fortalezas y debilidades; así también, comprende que existen las amenazas y oportunidades de sus alrededores. Goleman (2008) expresaba que en el amanecer de la humanidad, el ser humano era más acción que pensamiento, que no había tiempo para filosofar. Cuando caminaba por los prados o en la selva, al observar un animal, tenía el tiempo mínimo para pensar que ese animal o lo come o le puede servir de alimento, es decir vivía entre amenazas

y oportunidades. Al conocerse más profundamente el ser humano, comprendió que su fortaleza era vivir en grupo, asociarse para cumplir el primer objetivo que era de sobrevivir en un entorno lleno de amenazas y además, que utilizando estrategias de trabajar asociados, se podía aprovechar las oportunidades. En tal sentido, Aristóteles describió al hombre como “un viviente social y que aquel ser que no necesita de la sociedad, es una bestia o un dios” (Marías, 1980, p. 80).

El ser humano evolucionó y se ha convertido en un planificador estratégico, hace planes, plantea visiones que provienen de sueños, aspiraciones o deseos de mejores condiciones de vida. Así también, planea estrategias para cumplir estas aspiraciones. Es de anotar que, gracias a estas visiones, la humanidad ha sobrevivido, aunque no todas las visiones que plantea el ser humano fueron constructivas y muchas llenaron de tropiezos el camino de la prosperidad; la historia humana está llena de visiones con un inmenso poder destructivo, así se tiene que en plena edad contemporánea existió el deseo de algunos alemanes de dejar sobre la faz de la tierra solo a los de su raza.

En el ser humano existe la lucha constante entre el bien y el mal, por un lado los valores y por otro los antivalores. Cuando el ser humano planifica, su producto que es el plan, puede tener los elementos de solidaridad, equidad, justicia y otros valores, pero también puede tener los antivalores como son la avaricia, codicia y egoísmo. Los planes pueden aparentar que no existan aquellos elementos negativos, se necesita siempre una exhaustiva revisión y reflexión crítica de los mismos para no dirigirse equivocadamente. Para convencerse de que son buenos se debe acompañar a estos planes de un estudio deontológico para revisar que elementos nocivos no se presenten en los mismos.

Un tipo de plan es la visión, pues define lo que se desea ser después de un proceso. Se cita ejemplos que en la cotidianidad las personas practican: el ser humano escribe un correo electrónico porque pretende que su destinatario lo lea; planifica hacer un horno porque se ve cocinando un pavo para la fiesta de navidad; y por último, el ser humano se dedicó a la agricultura porque tuvo una visión de que en ese campo existirán árboles frutales. Con estos ejemplos se comprende que el ser humano comienza a planificar qué es lo que debe hacer para cumplir con su visión. Vendría la pregunta: ¿Fue primero la visión o la planeación? El producto de la planeación es el plan, la visión es un tipo

de plan, entonces el producto de una planeación es una visión. Lo que acontece es que se enuncia un sueño o aspiración, luego se procede a planificar cómo llevarlo a la acción, se transforma en un plan y se formula como una visión. Estas visiones, que son acompañadas por las declaraciones de las misiones, necesitan de estrategias para que sean llevadas a cabo.

El ser humano evoluciona y los conceptos con los que trabaja en su manera de organizarse se mejoran para la comprensión de las realidades. Un nuevo constructo aparece: la planificación estratégica, que es la misma planificación solo que ahora se utiliza estrategias, sin desmerecimiento del constructo, en la planificación siempre están presentes o implícitas las estrategias solo que en el nuevo constructo se las recalca. En ese contexto, el ser humano tiene como conocimiento ancestral que asociarse es la estrategia que lo hizo permanecer en el planeta, ¿por qué no potencializarlo aún más? Es de anotar que el asociacionismo se lo ha realizado para fines benéficos o destructivos, los ejemplos más relevantes de asociacionismo se dieron en la primera y segunda guerra mundial. En estos casos se dieron alianzas y asociaciones entre las personas de los países para luchar en un frente o en otro, los que no querían cooperar en ningún bando sufrieron de igual manera los daños colaterales.

Daniel Defoe en su obra “La vida e increíbles aventuras de Robinson Crusoe, marinero de York” relata la vida de un hombre que vivió solo durante un tiempo en una isla. En esta isla, estableció su primera misión que fue sobrevivir, declaró sus visiones que fueron la de volver a la sociedad o conformar una sociedad en la isla, para esto estableció las estrategias de adaptarse al medio y esperar (Defoe, 1719). Sin embargo, el personaje en su novela estuvo a punto de terminar con su vida, porque no le encontraba la trascendencia a lo que realizaba, si le tocaba vivir o morir no era significativo para otra persona fuera de él, y en términos económicos comenzó a no encontrarle el objetivo de atesorar bienes. Reflexionaba que lo penoso es estar demasiado solo y que la lucha por la supervivencia se volvía más dura cada vez, pensaba de qué es lo que le pasaría si enfermaba o sus debilidades se agudizaban, lo que más le dolía era que su destino era la muerte sin trascendencia, su lucha por la supervivencia era hasta cuando sus fortalezas lo permitieran. De su reflexión se deriva que la necesidad de ser parte de la sociedad es para que las debilidades se atenúen y entre muchos se las pueda sobrellevar.

La sociedad humana ha cambiado durante el transcurso del tiempo al igual que el crecimiento económico en muchos pueblos y naciones, esto es un hecho. El incremento de las economías en pueblos y naciones no solo es una muestra de lo que se ha avanzado, sino de que ahora se tiene la capacidad de brindar continuamente bienes y servicios para el bienestar de las personas. Sin embargo, este inmenso desarrollo se lleva a discusión con naciones que realizan ensayos atómicos en el océano pacífico. Las consecuencias no pueden ser peores, miles de kilómetros cuadrados de la flora y fauna del mundo, destruidas por el impacto, afectarán de manera mundial si este continuo comportamiento irracional no se detiene. Al final, lo único que se crea son incongruencias entre las diferentes visiones humanas, las cuales tienen como objetivo un desarrollo sostenible y eco-amigable, y las otras que tienen como fin, un enriquecimiento propio e intereses de poder. La visión que debe prevalecer es la que implica que el ser humano mejore su capacidad de sobrevivir, de tener bienestar y mitigue de manera reversible el impacto que causa al medio ambiente, esto es, lograr el desarrollo sostenible.

La comunidad científica no ha podido establecer hasta la fecha actual, el inicio de la historia humana. Pero, sí nos han proporcionado conocimientos sobre su organización desde los principios de su evolución. Las sociedades actuales no son más que el resultado de una organización colectiva con un mismo fin: sobrevivir. Desde que se tiene conocimiento de que el ser humano se organizó en una sociedad, los hombres y mujeres de las sociedades buscaron continuamente estrategias y mecanismos para convivir, subsistir y perdurar como pueblos y después como naciones. En los comienzos de la historia humana conocida, cada pueblo tenía su forma de subsistir y desarrollarse, unos con trabajo comunitario, otros a través del avasallamiento y pillaje a otros pueblos y, otros con el intercambio de bienes. En todo caso, estos procesos tuvieron en común el establecimiento de tipos de relaciones de poder, comerciales y políticas.

El ser humano es un ser ambicioso y competitivo, busca perennizarse y desarrollarse individualmente, para esto necesita también el desarrollo de la sociedad en que vive. El ser humano se conoce como un ser social y que necesita de la sociedad. Se convence que la sociedad necesita crecer y desarrollarse. El concepto de desarrollo es propio de la perspectiva de cada sociedad. En la edad antigua, para los ciudadanos del Imperio

Romano, el desarrollo estaba ligado al grado de bienestar que tenían y lo obtenían sometiendo a los pueblos vecinos militarmente y luego aplicando los impuestos. En la edad media, se generaron los modelos de desarrollo de las ciudades estado y sistemas feudales que solucionaron problemas de la población en su época.

Ya en la edad moderna, vino el descubrimiento de América junto a su conquista. Pueblos autóctonos del continente americano como los aztecas e incas fueron avasallados. A estos pueblos no les quedó más que alinearse al modelo de desarrollo europeo o lo otro era desaparecer, como efectivamente sucedió con algunos pueblos de América del Norte. En esta época, las teorías de cómo crecen los pueblos o se han desarrollado las sociedades surgieron de pensadores europeos como Adam Smith, quién en su libro “Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”, explica de manera notable algunos conceptos que se mantienen hasta la actualidad.

En la edad contemporánea, surgen nuevas ideas como las de David Ricardo con sus teorías de la renta diferencial de la tierra y ventajas comparativas; así también, como un inicio a los problemas del desarrollo sostenible, aparece Thomas Malthus con su principio de la población, en el cual establece que los seres humanos tienen un crecimiento de manera geométrica mientras que los recursos o medios de subsistencia crecen de manera aritmética.

Estos pensadores plasmaron ideas, que por conveniencia de los gobernantes y algunas castas sociales las transformaron en postulados, aunque siempre con la debida interpretación a sus intereses creados. Smith en su libro sobre las riquezas de las naciones, expone los causales del crecimiento económico, uno de ellos y posiblemente el más importante, es que gracias al emprendimiento individual (interés propio o egoísmo) se establecen relaciones comerciales que favorecen al incremento o acumulación de riquezas de un país. En este sentido, afirma Smith (1794), “no de la benevolencia del carnicero, del vinatero, del panadero, sino de sus miras al interés propio es de quien esperamos y debemos esperar nuestro alimento. No imploramos su humanidad, sino acudimos a su amor propio” (p.23). Lo penoso fue que los gobernantes de esa época lo establecieron como norma, así se establece que la idea para el progreso y desarrollo (solo económico) está en el método de libre mercado,



acuñada en el término *laissez faire* (dejar hacer), si habían fallas en el sistema, el mismo mercado las resolvería. Millones de muertos en el mundo fue el efecto de este sistema, producto de los intereses individualistas de las naciones y de las personas, y lo que es absurdo, que se conserva aún hasta la fecha en casi todos los países.

El problema fue la interpretación que le dieron y no leyeron un poco más a Smith, cuando habla de los valores como la equidad, justicia o la relatividad de ser rico o pobre. Smith afirmaba lo siguiente: “Todo hombre es rico o pobre según el grado en que puede gozar por sí de las cosas necesarias, útiles y deleitables para la vida humana” (Smith, 1794, p. 49). Así también, cuando escribe sobre la dignidad expresando “Solo el mendigo confía toda su subsistencia principalmente a la benevolencia y compasión de sus conciudadanos” (Smith, 1794, p. 23). Si lo analizamos en el contexto de la vida republicana de los países latinoamericanos, es como si estuviera dirigiéndose a los pueblos carentes de ideas para desarrollarse por sí mismos, que ante esta carencia, asumieron vivir y desarrollarse con las ideas de otros, confiando su subsistencia a la benevolencia de los países con economías fuertes.

Sobre los empresarios de esa época, afirmó Smith (1776), “él busca sólo su propio beneficio, pero en este caso como en otros una mano invisible lo conduce a promover un objetivo que no entraba en sus propósitos” (p.322). Smith explicó también que esta praxis económica no es mala para la sociedad, inclusive que es más eficaz en su contribución a la economía si hubiese tenido la intención de hacerlo (Smith, 1776, p. 322). Smith observó el fenómeno social (que después los pensadores económicos lo resumieron como “el principio de la mano invisible”) que se daba en su tiempo, pero recalca que no necesariamente eso es lo que debe darse. Los países que optaron por el sistema capitalista lo asumieron como postulado para el crecimiento de sus economías.

En contrapeso aparecieron las ideas socialistas abanderadas por Karl Marx y Friedrich Engels, que suscitaron un cambio paradigmático de lo que es progreso y desarrollo para los pueblos. Al igual que en el sistema capitalista, los dirigentes en los sistemas comunistas tuvieron desaciertos en la manera de llevar a la práctica los ideales nobles de justicia, equidad y solidaridad. Ambos sistemas, tanto el capitalismo y el comunismo, establecieron relaciones de poder que en ocasiones socavaron sociedades, limitaron derechos individuales e intenciones de desarrollo de las personas en

particular. Lamentablemente estas relaciones aún se mantienen en algunos países, por otro lado, es grato saber que continuamente hay propuestas y trabajo perenne como el de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que motivan a cambios paradigmáticos para el desarrollo de la humanidad. Así mismo, no se puede omitir el trabajo de algunas Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) como las que están en la red *World Fair Trade Organization* (WFTO) que trabajan en las relaciones comerciales justas y procurando el desarrollo de los pueblos con proyectos locales endógenos.

Bajo el sistema económico capitalista se efectuó el progreso y desarrolló en la mayoría de los países de la América Latina y el Caribe en los comienzos de sus vidas republicanas. Se infiere que lo que produjo fue un heterogéneo desarrollo económico y desigualdad en materia de derechos humanos, bienestar y calidad de vida; sin considerar los impactos al medio ambiente por culpa de las actividades extractivistas (explotación de los recursos naturales para su exportación). Es este sentido, afirman Bárcena y Prado (2016), “antes de la constitución de los Estados-nación independientes se habían negado derechos a gran parte de la población del continente –pues se establecían en función de categorías raciales y estamentales–, con la vida republicana estos privilegios tendían a reproducirse” (p.9).

Los problemas de procurar un verdadero desarrollo que sea sostenible en el tiempo siguen necesitando de investigaciones que establezcan los mecanismos para resolverlos. La asociatividad es el mecanismo que llevado en buenos términos presenta una contribución para lograr el bienestar de los pueblos. En la actualidad, el hombre hace empresas, desarrolla emprendimientos y vive socialmente. Existen factores como la avaricia y la codicia de algunas personas que son tropiezos para los emprendimientos. Por tanto, para mejorar en los negocios y aumentar sus ingresos, las personas se asocian, es el conocimiento ancestral de supervivencia, la lucha es continua pues los entornos son cambiantes, las amenazas son impredecibles. De esta forma, la importancia de la estrategia de la asociatividad en procura del desarrollo humano está desde los inicios de la humanidad.

## 2.2 Antecedentes de investigación

### Tesis:

**A. “Recuperando el ecodesarrollo, a través de la economía substantiva, para interpretar la agricultura familiar ribereña del Amazonas (Brasil)”**

### Datos bibliográficos:

Melo, V. (2015). *Recuperando el ecodesarrollo, a través de la economía substantiva, para interpretar la agricultura familiar ribereña del Amazonas (Brasil)* (tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

### Problema General:

Cómo interpretar la agricultura, producción y comercialización de productos en las riberas del río Amazonas (Melo, 2015, p. 13).

### Objetivo General:

“Interpretar y analizar la agricultura familiar ribereña fundamentada teóricamente en la economía substantiva para explicar las particularidades y las diferencias de los factores endógenos que definen esta agricultura como una agricultura no mercantil” (Melo, 2015, p. 22).

### Instrumentos de recolección de datos:

Usa la metodología cualitativa, recoge los datos a través de la observación y la entrevista no estructurada (Melo, 2015, p.25).

### Conclusiones:

La tesis evidencia que los derechos de propiedad no están bien definidos. Que la organización no está basado en el trabajo asalariado sino en sistemas de apoyo mutuo. Que las personas en las riberas del río Amazonas se han mantenido al margen de las presiones capitalistas aún y que la producción está integrada con la naturaleza (Melo, 2015, p. 261).

**B. “Aspectos relacionales en la base social de las cooperativas agrarias de comercialización: efectos sobre la disposición de los socios a invertir y el desempeño de la cooperativa”**

**Datos bibliográficos:**

Marcos, G. (2014). *Aspectos relacionales en la base social de las cooperativas agrarias de comercialización: efectos sobre la disposición de los socios a invertir y el desempeño de la cooperativa* (tesis doctoral). Universidad de Murcia, Murcia, España.

**Problema General:**

La ineficiencia de las cooperativas en conseguir recursos provenientes de los socios para financiar inversiones que permitan competir con otras organizaciones en mercados muy competitivos (Marcos, 2014, p. 4).

**Objetivo General:**

“Analizar los factores de la relación socio-cooperativa que influyen en la disposición a invertir de sus socios y el desempeño final de la cooperativa” (Marcos, 2014, p. 5).

**Instrumentos de recolección de datos:**

El instrumento utilizado fue el cuestionario dirigido a los agricultores, socios de las cooperativas. “Como población han sido consideradas las cooperativas agrarias de comercialización de primer grado españolas” (Marcos, 2014, p. 63).

**Conclusiones:**

Concluye Marcos (2014), que para los agricultores, socios de la cooperativa, sus posibilidades de invertir son proporcionales a las cantidades de productos que provee. Así también, sugiere que el deseo de participar e invertir en la empresa cooperativa debería sustentarse en la promoción de tener una cultura emprendedora hacia el mercado. De igual manera, se demostró la relación o asociación estadísticamente significativa entre la disposición a invertir y el desempeño de la cooperativa (pp. 196-199).

**C. “Historia agraria y organización social en la costa austral de Ecuador, 1950-2010. Estudio de caso de una cooperativa agrícola: la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, Urocal”**

**Datos bibliográficos:**

Carrillo, G. (2013). *Historia agraria y organización social en la costa austral de Ecuador, 1950-2010. Estudio de caso de una cooperativa agrícola: la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, Urocal* (tesis doctoral). Universidad de Murcia, Murcia, España.

**Problema General:**

“La necesidad del conocimiento de la Historia, devenida de consideraciones contemporáneas (...), la problemática histórica de las relaciones sociales de producción de comunidades campesinas ubicadas en el litoral sur del Ecuador” (Carrillo, 2013, p. 13).

**Objetivo General:**

Punto analítico principal: “Revisión historiográfica sobre la historia agraria ecuatoriana y particularmente, sobre el sector rural y las dinámicas sociales del litoral del país andino donde convergen los fenómenos sociohistóricos estudiados en esta investigación” (Carrillo, 2013, p. 33).

**Instrumentos de recolección de datos:**

Se recurre a la entrevista, relatos y memorias de los actores que intervinieron en la cooperativa Urocal (Carrillo, 2013, p. 33).

**Conclusiones:**

Concluye Carrillo (2013), “la progresiva tecnificación de los agronegocios provocó excedente de mano de obra (...) que no pudo absorber el escaso desarrollo industrial” (p.396). Así también, Carrillo (2013) afirma que UROCAL tiene una representatividad en área geográfica donde se desenvuelve que la obtuvo por ser administradora de proyectos y servir correctamente a sus socios, es decir, que demostró su competencia en el servicio a los socios. (p.404).

#### **D. “Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias”**

##### **Datos bibliográficos:**

Araque, W. (2013). *Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias* (tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

##### **Problema General:**

El problema es, según Araque (2013), “entender cómo actúan los factores económicos y extraeconómicos que están detrás de un proceso asociativo” (p.14).

##### **Objetivo General:**

“Proponer las directrices fundamentales, de carácter económico y extraeconómico, de un modelo de asociatividad dirigido al fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias –PYMI–” (Araque, 2013, p. 15).

##### **Instrumentos de recolección de datos:**

Se utilizó la encuesta. “Esta fue aplicada, luego del respectivo cálculo estadístico, a 251 propietarios de pequeñas y medianas empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha –CAPEIPI–” (Araque, 2013, p. 20).

##### **Conclusiones:**

A través de la contrastación de la hipótesis, concluye Araque (2013), “existe una ‘estrecha relación’ entre los procesos asociativos empresariales y la presencia, en cierto territorio, de una cultura asociativa previa” (p.196). Sobre las relaciones estadísticas, concluye que existe una relación entre el capital social y la capacidad de asociarse que tiene la población (Araque, 2013 p. 197). Otro de los puntos importantes que aporta la investigación es determinar que para lograr fortalecer a la empresa practicando la asociatividad, se necesita de la presencia y aplicación conjunta de factores económicos y extraeconómicos (Araque, 2013 p. 201).

## **E. “Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia”**

### **Datos bibliográficos:**

Gutiérrez, L. (2012). *Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia* (tesis doctoral). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

### **Problema General:**

“¿Existe(n) modelo(s) de gerencia en Colombia catalogables como producto del(os) proceso(s) de asociatividad o se siguen modelos prestados?” (Gutiérrez, 2012, p. 29).

### **Objetivo General:**

“Analizar el proceso asociativo realizado en Colombia por varias entidades asociativas, para identificar y documentar los modelos de administración y gerencia que se hayan construido y servido como base de interacción e intercambio entre entidades estatales y privadas” (Gutiérrez, 2012, p. 37).

### **Instrumentos de recolección de datos:**

“Se recurrió a fuente primaria mediante entrevista semiestructurada a los directivos de las organizaciones gremiales y de las afiliadas” (Gutiérrez, 2012, p. 43).

### **Conclusiones:**

“La primera consiste en que el proceso asociativo no ha logrado avanzar lo deseable, entre otras razones, por las dificultades para construir capital social” (Gutiérrez, 2012, p. 357). Afirmar Gutiérrez (2012), “la confianza es lubricante esencial de las relaciones sociales. Esa actitud de confianza o desconfianza opera como la médula de las conductas culturales, religiosas, sociales y políticas que influyen decisivamente en el desarrollo” (p.357). Así también, concluye Gutiérrez (2012), “asociatividad es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación para dar respuestas colectivas” (p.359).

**F. “Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú”**

**Datos bibliográficos:**

Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú* (tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

**Problema General:**

“¿Qué modelo de gestión empresarial permitirá impulsar el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas en el valle de Virú?” (Chong, 2011, p. 5).

**Objetivo General:**

“Diseñar un modelo de gestión empresarial que impulse el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales en el Valle de Virú” (Chong, 2011, p. 10).

**Instrumentos de recolección de datos:**

“Los instrumentos considerados para el análisis fueron cuatro: encuestas, entrevistas, cuestionarios y talleres” (Chong, 2011, p. 89).

**Conclusiones:**

Concluye Chong (2011), “la integración, la competitividad y el desarrollo sostenible son los factores determinantes de un modelo de gestión empresarial que permitirá el desarrollo productivo de las pequeñas unidades agrícolas en el valle de Virú” (p.212). Así también, afirma Chong (2011), “el desarrollo sostenible de las pequeñas unidades agrícolas del valle de Virú se establecerá con la integración y equilibrio de las políticas de los sectores público, privado y académico” (p.212). Además, según Chong (2011), “el desarrollo sostenible de las pequeñas unidades agrícolas se sostiene en cinco columnas (...): desarrollo de la vocación agropecuaria, desarrollo del recurso hídrico, desarrollo del parque tecnológico, desarrollo de actividades no tradicionales y el desarrollo de la gestión pública” (p.212).



## **Artículos científicos:**

### **A. “La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar”**

#### **Datos bibliográficos:**

Borja, C., Alarcón, G., y Quizhpe, V. (2017). “La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar”. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio 2017). Ecuador.

#### **Problema General**

Conocer cuáles son las formas de asociatividad en las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar (Borja, Alarcón y Quizhpe, 2017, p. 5).

#### **Objetivo General**

Analizar las diferentes de formas de asociatividad en las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar (Borja et al., 2017, p. 5).

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó las entrevistas y encuestas, como instrumentos para recolectar datos, se entrevistó a los líderes comunitarios (Borja et al., 2017, p. 12).

#### **Conclusiones.**

Afirman Borja et al. (2017), “el trabajo, cuando promueve y apoya emprendimientos asociativos locales gestionado por sus propios trabajadores- propietarios, va en dirección del autoempleo” (p.15). Así también, concluyen Borja et al. (2017), “asociatividad en el subtrópico toma diferentes formas como mingas, presta manos o alianzas estratégicas, permitiéndoles mejorar las condiciones de vida de sus habitantes y fortaleciendo los lazos sociales, por cuanto realizan tareas desinteresadamente en beneficio de todos” (p.15). Además, de acuerdo a Borja et al. (2017), “a través de las mingas, presta manos, les ha permitido contar con carreteras, parques verdes, servicios básicos, mismos que han contribuido al mejoramiento y bienestar de sus familias, teniendo presente criterios de equidad, cooperación y sin fines de lucro” (p.15).

## **B. “La importancia de la asociatividad para el desarrollo”**

### **Datos bibliográficos:**

Guerrero, M., y Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 105-119. Santa Elena, Ecuador.

### **Problema General:**

Según Guerrero y Villamar (2016), “la falta de estimulación adecuada de diversos factores económicos y no económicos no se ha logrado fomentar una ‘Asociatividad Comunitaria’ que favorezca integralmente el desarrollo social” ( p.107).

### **Objetivo General:**

“Identificar los factores que intervienen en los procesos de asociatividad comunitaria” (Guerrero y Villamar, 2016, p.107).

### **Instrumentos de recolección de datos:**

“Esta investigación fue desarrollada bajo el método cualitativo, utilizando las entrevistas en profundidad como herramientas de levantamiento de información” (Guerrero y Villamar, 2016, p.115).

### **Conclusiones:**

“La primera conclusión relevante es que, los procesos asociativos comunitarios están estrechamente vinculados a la existencia de rasgos culturales asociativos previos en el entorno del territorio local” (Guerrero y Villamar, 2016, p. 115). Así también, concluyen Guerrero y Villamar (2016), “se logró identificar que uno de los principales factores a estimular dentro de la comuna de San Rafael, son los factores no económicos, por lo que se expone que es importante que se busque el desarrollo del capital social” (p.116). Además, afirman Guerrero y Villamar (2016), “la importancia que tiene la participación de organizaciones e instituciones externas tanto públicas como privadas al momento de aplicarse medidas de mejoramiento de asociatividad comunitaria” (p.116).

### **C. “Gestión de las organizaciones productivas rurales, desde la cultura emprendedora y la participación del gobierno local”**

#### **Datos bibliográficos:**

Gutiérrez, S., Montañez, G., y Santamaría, C. (2016). Gestión de las organizaciones productivas rurales, desde la cultura emprendedora y la participación del gobierno local. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (35), 155-169. Medellín, Colombia.

#### **Problema General**

“¿De qué manera inciden factores como cultura emprendedora y la participación del gobierno local en el desarrollo de organizaciones productivas rurales establecidas?” (Gutiérrez, Montañez, y Santamaría, 2016, p. 158).

#### **Objetivo General**

“Contribuir con un análisis de los factores y un diagnóstico de la situación que guardan estos en las O.P.R. del Municipio de Ameca, Jalisco, determinando su incidencia en el desarrollo de las mismas” (Gutiérrez et al., 2016, p. 158).

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Se recurre a la encuesta. “Se aplicó el instrumento a 35 organizaciones productivas rurales del Municipio de Ameca” (Gutiérrez et al., 2016, p. 162).

#### **Conclusiones.**

Se evidencia con los resultados, según Gutiérrez et al. (2016), “la fragilidad e inestabilidad de las O.P.R. por la falta de recursos, de planeación y de organización. Esta situación parece impedirles el consolidarse adecuadamente y ser más competitivas” (p.167).

Así también, de acuerdo a Gutiérrez et al. (2016), “la estrategia de desarrollo local debe orientarse, en suma, a asegurar mejores condiciones de vida de la población de una región, tratando de centrarse fundamentalmente en la mejor utilización de los recursos locales, a fin de promover nuevas empresas” (p.167).

## **D. “La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES”**

### **Datos bibliográficos:**

Alarcón, N. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES. *Revista Pensamiento Republicano* (2), 13-31. Bogotá, Colombia

### **Problema General**

“Las pequeñas y medianas empresas Pyme se enfrentan a numerosas amenazas producto de la apertura de mercados, la desregulación y la globalización, luego, la competencia nacional e internacional hace más difícil el mantenerse y posicionarse en los mercados” (Alarcón, 2015, p. 14).

### **Objetivo General**

Analizar la asociatividad y proponerla como estrategia para superar las dificultades del mercado competitivo (Alarcón, 2015, p. 15).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se hizo una revisión documental de libros, bases de datos y trabajos previos con temáticas similares (Alarcón, 2015, p.15).

### **Conclusiones.**

La asociatividad, concluye Alarcón (2015), “permite a la empresa, sin importar el tamaño, compartir espacios, conocimiento e integrar redes de trabajo, todo ello contribuye en la posición de mercado, la reducción de costos, la integración, la competitividad y la productividad” (p.26). Así también, expresa Alarcón (2015), “empresa que tiene como estrategia de desarrollo la implementación de prácticas asociativas, debe tener presente que, al estrechar lazos de cooperación con otras empresas, puede perder cierta autonomía gerencial, por ende, si elige adecuadamente la contraparte podría intentar absorberla” (p.28). Además, según Alarcón (2015), “se identifica que la importancia de los modelos asociativos se basa en funcionalidad para generar ventajas competitivas a cada participante, lo cual implica contribuir en su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad” (p.28).

## **E. “La construcción de la pertenencia socioterritorial: el caso de Jurica, un pueblo al que le llegó la ciudad”**

### **Datos bibliográficos:**

Osorio, L. (2015). La construcción de la pertenencia socioterritorial: el caso de Jurica, un pueblo al que le llegó la ciudad. *Espiral*, XXII (62), 141-170. Guadalajara, México

### **Problema General**

Plantea Osorio (2015), “cómo es posible que en un espacio que se urbaniza aceleradamente se mantenga y se (re)construya la pertenencia, cómo se logra esto y para qué” (p.144).

### **Objetivo General**

Analizar el espacio y la (re)construcción de la pertenencia socioterritorial del pueblo de Jurica, cercano a la ciudad de Querétaro, México (Osorio, 2015, p. 147).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se recurre a la entrevista de personal a directores de planteles, maestros y doctores, seleccionados por ser conocedores de la historia de Jurica (Osorio, 2015, p. 149).

### **Conclusiones.**

Los cambios derivados de la urbanización, afirma Osorio (2015), “representan un riesgo, porque son los que provocan que un lugar pierda su fuerza al dejar de tener significación y relevancia en términos de referente identitario para el grupo que lo habita” (p.166).

Adicionalmente, Osorio (2015) afirma: “El uso social del espacio y la relación de la gente con su entorno nos habla tanto de una identificación con el territorio como de un sentimiento de pertenencia” (p.167). Finalmente, según Osorio (2015), “la gente más valora de su pueblo es su entorno natural, sus tradiciones y su gente (que se conoce entre sí). De esta manera se entretajan claramente el territorio y la cultura” (p.168).

## **F. “Teorías contemporáneas del crecimiento y del desarrollo y sus relaciones con el ambiente”**

### **Datos bibliográficos:**

Blanco, P. (2015). Teorías contemporáneas del crecimiento y del desarrollo y sus relaciones con el ambiente. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 4(4), 121-143. Colombia.

### **Problema General**

Cómo se estableció la relación del pensamiento económico, las teorías del desarrollo, el ambiente y lo social (Blanco, 2015, p.121).

### **Objetivo General**

“Describir la relación del pensamiento económico, las teorías del desarrollo, el ambiente y lo social, a fin de demostrar cómo se incluyó en la discusión teórica (...) y cómo esto influye en la concepción vigente de desarrollo” (Blanco, 2015, p.125).

### **Instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo a Blanco (2015), “se llevó a cabo la fase de investigación documental en libros, bases de datos, revistas de divulgación científica y sitios web” (p.125).

### **Conclusiones.**

En su investigación, concluye Blanco (2015), “constituye un avance que actualmente se reconozcan el crecimiento y el desarrollo como elementos individuales, pero interconectados en la generación de mayor riqueza y calidad de vida de la población” (p.139).

Así también, afirma Blanco (2015), “las teorías del desarrollo incorporaron a los aspectos cuantitativos del crecimiento económico variables cualitativas como la calidad de vida, los parámetros culturales y la equidad en la distribución de la riqueza” (p.139). Finalmente, según Blanco (2015), “la gestión ambiental de los países está íntimamente ligado al alivio de la pobreza, al grado de desarrollo institucional alcanzado y a la capacidad del aparato público para hacer operativos objetivos de política de largo plazo” (p.140).

## **G. “Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: Conceptualización y crítica”**

### **Datos bibliográficos:**

López, I. (2015). Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: conceptualización y crítica. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales* (20), 111-128. Toledo, España.

### **Problema General**

Refiere López (2015), “se inicia un proceso sin precedentes de reflexión (...) para abordar la cuestión de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible del planeta como uno de los grandes retos a los que se enfrentan las sociedades del siglo XXI” (p.112).

### **Objetivo General**

Presentar una visión crítica sobre la noción de desarrollo sostenible y sostenibilidad (López, 2015, p. 112).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se realizó una revisión documental de libros y trabajos con temas similares. Presenta argumentos tanto de defensores y críticos de los conceptos (López, 2015, p. 112).

### **Conclusiones.**

Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad, concluye: “La definición que desde entonces ofrece Naciones Unidas de esta noción ha sido objeto de una intensa discusión entre sus defensores y detractores para ante todo tratar de determinar su alcance semántico y operatividad” (López, 2015, p. 122). Así también, según López (2015), “nos encontramos ante un concepto de contrastada influencia intelectual e institucional, el desarrollo sostenible carece de poder real de cambio del modelo hegemónico de desarrollo” (p.123). Finalmente, el autor concluye: “Se necesitan generar procesos nuevos, vías alternativas para la reflexión, que permitan afrontar la realidad social, económica, política, ambiental y cultural desde un punto de vista común acorde al bagaje histórico-cultural de las diferentes sociedades” (López, 2015, p.123).

## **H. “Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar”**

### **Datos bibliográficos:**

Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2). Lima, Perú.

### **Problema General**

El autor plantea, “explicar la vinculación psicológica de los empleados con la organización, como es el caso del sentido de pertenencia” (Dávila y Jiménez, 2014, p. 273).

### **Objetivo General**

“Determinar la validez discriminante del sentido de pertenencia y de los diferentes tipos de compromiso organizacional, y analizar la relación y capacidad predictiva de estos constructos del bienestar subjetivo y psicológico” (Dávila y Jiménez, 2014, p. 272).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se realizó el estudio a través del cumplimiento de un cuestionario hecho a 354 trabajadores españoles pertenecientes al Grupo GSS (Dávila y Jiménez, 2014, p.280).

### **Conclusiones.**

El autor concluye: “Los resultados muestran que el sentido de pertenencia y los diferentes tipos de compromiso organizacional son constructos diferentes, y que se asocian de forma diferencial con los diversos indicadores del bienestar en función del tipo de puesto de trabajo estudiado” (Dávila y Jiménez, 2014, p.272). Así también, según Dávila y Jiménez (2014), “el compromiso funcionaría como una actitud hacia la organización previa y necesaria que los trabajadores deben experimentar antes de que cobren importancia otros factores como es el caso del sentido de pertenencia” (p.290). Los autores concluyen que una dirigencia con alto sentido de pertenencia logra un mayor bienestar (Dávila y Jiménez, 2014, p.293).



## 2.3 Bases Teóricas

### 2.3.1 Asociatividad

Antes de definir lo que algunos autores expresan sobre lo que es la asociatividad, es conveniente subrayar que conferir el atributo de importante a la estrategia de la asociatividad en esta investigación, es necesario, porque darle la importancia significa que se la debe valorar y prestar el interés por el efecto que produce en los diferentes aspectos sociales y económicos.

Hay que mencionar también, que hasta enero de 2018 la Real Academia Española (RAE) no la ha definido aún, es decir, no consta en el diccionario de la lengua española. De manera semejante, sobre el término asociatividad, afirma Araque (2013), “aún no ha sido incorporado como parte de las palabras reconocidas por la Real Academia Española. Más bien es un concepto que se ha ido difundiendo y posicionando en el entorno de los investigadores” (p.22).

Un término parecido es asociacionismo, que se lo define como la “tendencia a crear asociaciones cívicas, políticas, culturales, etc.” (RAE, 2018). La necesidad de crear la nueva palabra se da por definirla como la estrategia que puede ser utilizada o no para el desarrollo social y económico, mientras que asociacionismo es un fenómeno observable de cómo se crean las asociaciones.

Hechas estas aclaraciones, una definición aceptada de manera general es la de Rosales (como se citó en Narváez, Fernández, Gutiérrez, Revilla y Pérez, 2009), “asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas, medianas o grandes, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (p.159).

Otra definición interesante es la que refiere la Cámara de Comercio de Bogotá (2010), “asociatividad es la unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de un grupo

de empresas, alrededor de objetivos comunes, desarrollando un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina” (p.3).

Así mismo, Jácome y King (2013) expresan que la asociatividad es una estrategia de sobrevivencia y crecimiento (p.127). Además, añaden: “La asociatividad empresarial se fundamenta en la construcción de alianzas alrededor de objetivos. Intenta transformar la cultura personalista, individualista y egoísta por una cultura de participación y cooperación franca” (Jácome y King, 2013, p. 128).

Para esclarecer mejor la idea de asociatividad y que esta estrategia se da tanto a nivel micro y macro, se puede citar las estrategias de asociatividad entre los países cuando firman los acuerdos internacionales de cooperación, tales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), cuyos miembros son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, que tienen algunos objetivos para enfrentar los retos económicos y sociales plasmados en acuerdos multilaterales o, también, el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), conformada por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, en esta asociación priman los aspectos económicos y comerciales. En este sentido, de acuerdo a Moreno, Uribe y Santiago (2011), “existe la necesidad de tener estrategias de cooperación para compartir con los amigos y vecinos la producción, tecnología, conocimiento y mercadeo para mejorar la productividad y aprovechar las oportunidades que dan la apertura de nuevos mercados” (p.9).

Por otro lado, asociatividad, según Borja, Alarcón y Quizhpe (2017), “es un concepto que se ha ido difundiendo y posicionando en los comuneros, empresarios, organismos nacionales e internacionales bajo principios de cooperación, solidaridad, trabajo en equipo, en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas” (p.1).

En la definición tratan de hacer un alcance de que la estrategia de la asociatividad es también de las personas en general que buscan objetivos comunes. Añaden, que las concepciones que se tiene de asociatividad en la cosmovisión indígena son de ‘trabajos comunales’ como hacer las mingas de limpieza, construcción de la escuela, construcción de la casa comunal, entre otros (Borja et al., 2017, p.8).

En este sentido, para delimitar los diferentes tipos de asociaciones y definir operacionalmente el concepto de asociatividad, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2000), “se entenderá por asociatividad a la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común” (p.116).

Para resumir, la asociatividad es una estrategia que es y ha sido practicada por las personas emprendedoras y/o también de sus empresas (que en este caso la denominan asociatividad empresarial) para mejorar su economía, bienestar y calidad de vida.

**2.3.1.1 La importancia de la asociatividad.** Aunque parece que fueran temas adyacentes a la investigación que se realiza, es necesario referir los efectos importantes que puede producir la asociatividad en la cohesión social, en la forma en que puede incrementar el capital social, en los procesos de desarrollo económico local, en el territorio y, finalmente, en la competitividad. Porque un aspecto adicional de la investigación es el aporte que se puede dar a los diferentes tópicos que se analizan para mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas en procura de un desarrollo sostenible, pues, este es el objetivo y fin común. Se indica también, que la cohesión y capital social se los trató de manera conjunta por la similitud de factores que tienen y se apropie la idea de la importancia, de igual manera, sobre el desarrollo económico local y en el territorio, dejando al final el análisis de la importancia sobre la competitividad. Explicado esto, se tiene el siguiente análisis sobre estos aspectos.

**(1). La importancia de la asociatividad en la cohesión social e incremento del capital social:** Primeramente, se debe definir qué es la cohesión social. El Consejo de Europa tiene esta definición:

La capacidad de la sociedad de asegurar el bienestar de todos sus miembros, incluyendo el acceso equitativo a los recursos disponibles, el respeto por la dignidad humana, la diversidad, la autonomía personal y colectiva, la participación responsable y la reducción al mínimo de las disparidades sociales y económicas con el objeto de evitar la polarización. (como se citó en Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2015, p. 22)

“La cohesión social se define como la dialéctica entre los mecanismos instituidos de inclusión y exclusión sociales y las respuestas, percepciones y disposiciones de la ciudadanía frente al modo en que ellos operan” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2007, p. 16). Esta definición trata de generalizar el concepto, los motivos los expone la misma entidad, que refiere lo siguiente: “el concepto de cohesión social resiste una definición unívoca (...) tiende a verse absorbido por otros de género próximo, como la equidad, la inclusión social y el bienestar (...) por lo tanto, no hay una acepción clara del concepto” (CEPAL, 2007 p.14).

En una revisión del concepto por la misma CEPAL (2010) declara que no es conveniente incorporar conceptos de otras realidades (hace referencia al concepto dado por la Unión Europea) porque implica incorporar los supuestos de esa realidad. Con lo expuesto anteriormente, se explica que la cohesión social la definen de diferentes maneras, sin embargo, la entidad tiene esta definición que interesa al tema de investigación: “Desde el punto de vista sociológico, actualmente puede definirse a la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común.” (CEPAL, 2007, p.14).

La importancia de la asociatividad es porque cuando se aplica la misma como estrategia para crear proyectos de interés común, lo que se logra es incrementar el grado de cohesión social de esta sociedad (conforme a la definición dada), puesto que la práctica de trabajar de manera comunal para salir adelante en los proyectos, se incrementa el sentido de pertenencia, porque están realizando una obra que es de todos los socios.

A nivel macro, la suma de las alianzas asociativas productivas fortalece el consenso de trabajar de manera conjunta por sacar adelante un determinado sector industrial, luego, la suma de los sectores industriales son los que vitalizan a un país. A nivel micro, con la práctica de la asociatividad crece la percepción de lo que hacen es propio, les pertenece, son parte de la pequeña empresa que suma a la economía de la sociedad.

Hay una reflexión que se debe hacer, se puede considerar que no es conveniente que se vincule solamente los temas económicos al concepto de cohesión social, puesto que

se indicaría que la cohesión social debe ser relacionado con todo lo que representa necesidad económica (dinero) para las personas y que todo vínculo o relación necesariamente debe tener precio o que retorne beneficio, la reflexión se da porque son motivaciones extrínsecas efímeras que realmente no incrementan el grado de consenso porque cuando se las quita, la cohesión desaparece; sin embargo, debería entenderse que los proyectos asociativos productivos producen *per se* otros proyectos de comunidad, porque los vínculos, aunque sean económicos primeramente, se logran establecer. Una vez trazado el camino, contribuyen a que se pueda incorporar otros proyectos sociales con motivaciones intrínsecas de trascendencia.

En el Ecuador, los productores de cacao practican la asociatividad, conforman sus asociaciones y crean sus vínculos, es común observar que se realizan fiestas provinciales relacionados con la cosecha de los productos; se festejan la Reina del Cacao, Reina de la Asociación Agrícola, entre otras festividades. Así también, se puede observar que realizan visitas entre asociaciones para compartir las nuevas tecnologías e innovaciones, entre otras actividades. Esto ayuda a incrementar la cohesión social. Por otro lado, cuando no existe los niveles de asociatividad en una determinada región, se puede observar que les cuesta a la población sumarse a las festividades locales.

Consecuente con el tema, ahora hay que definir lo que es el capital social, pero antes hay que indicar que al igual que la cohesión social se presentan muchas definiciones e inclusive algunas son relativas a la contabilidad, donde se refiere como el aporte de los socios a una empresa; en lo referente al interés de la investigación, las definiciones que preocupan son las relacionadas con la sociología, unas definiciones tratan de abarcar de manera macro, es decir, lo concerniente a un país o continentes y otras a nivel micro, esto es, lo concerniente a un individuo o empresa. En este sentido, Baudassé e Hinojosa (2008) afirman:

La multiplicidad de definiciones del capital social, todas de otra parte incompletas; deja pensar que el capital social no es una cosa, sino una multiplicidad de cosas, donde el punto común es que ellas se articulan en torno a la capacidad de los individuos a trabajar juntos y a obtener beneficios de ese trabajo común. (p.17)

Putnam (como se citó en NU. CEPAL. División de Desarrollo Social, 2000) afirma: “Capital social son los aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (p. 8). En su análisis sobre los conceptos sobre capital social tratados por los sociólogos, El PNUD (2000) afirma: “Se trata de una asociatividad que genera confianza social y lazos de cooperación (...) se intensifican cuando se encuentran respaldadas por la vigencia de normas de reciprocidad y contribuyen al bienestar general cuando operan mediante redes de compromiso cívico” (p.111). Por otro lado, en términos de operacionalizar el concepto, se ha generalizado considerar al capital social como la variable que mide la colaboración social entre individuos o grupos.

Cuando se trata de tipificar el capital social, se está de acuerdo con Baudassé e Hinojosa (2008), “el capital social de un individuo designa el número de sus contactos (...) pero no es la cantidad de contactos lo que cuenta sino que lo importante es la estructura de contactos que pueden jugar un rol primordial” (p.22). Se hace hincapié en el individuo por lo que se ajusta a la unidad de análisis de esta investigación que es el productor cacaotero, pues, se requiere identificar los beneficios que otorga la asociatividad y el capital social por añadidura.

La relación entre la asociatividad y el capital social es importante porque ambas tienen aspectos comunes como la confianza, solidaridad, ética en los negocios, entre otros. En este aspecto, afirma Gutiérrez (2012), “el presupuesto básico de los procesos asociativos es la acumulación de capital social en términos del mayor conocimiento adquirido por los integrantes de la entidad asociativa” (p.358). Consecuentemente, se puede decir que mientras más experiencias positivas y la práctica de valores, principios, solidaridad y cooperación, mayor será el incremento del capital social.

Se debe hacer un paréntesis de lo expuesto, viene dado por los pensamientos de Adam Smith y su idea principal de que es el egoísmo natural de los hombres como uno de los aspectos que genera riqueza. Se indica constantemente sobre los beneficios que otorga la asociatividad, lo importante de incrementar la cohesión social y el capital social, que lo valedero es que el individuo tenga presente que el trabajo mancomunado es lo que le va a mejorar su calidad de vida y bienestar económico. Supuestamente el deseo egoísta de un líder promocionará una asociación para lograr sus fines personales, pero

al hacerlo, sin querer (principio de la mano invisible) producirá una mejora en la cohesión social e incrementará el capital social. En ocasiones esto se puede observar en las asociaciones de productores agrícolas de diferente índole, pero si se observa bien, es el egoísmo entre los asociados de obtener mejores ganancias lo que le lleva a asociarse y acoger las ideas del promotor. Para un país, el egoísmo de los gobernantes de hacer un buen papel como líderes de estado, promocionarán la asociatividad como la solución efectiva de mejorar la cohesión social y aumentar el capital social.

**(2). La importancia de la asociatividad en los procesos de desarrollo económico local y en el territorio:** Del mismo modo, se tiene que indicar el interés o la valía de relacionar la asociatividad en los procesos de desarrollo local y la territorialidad. Se trata conjuntamente porque tienen factores claves que los unen, además, son temas que tienen relación con el concepto de desarrollo sostenible, la variable dependiente de esta investigación. A continuación, se indica las siguientes definiciones que tienen relación con lo que se quiere explicar.

Con respecto a desarrollo local, lo define Vázquez Barquero (como se citó en NU. CEPAL. División de Desarrollo Económico y German Agency for Technical Cooperation [CEPAL y GTZ], 2000), “como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región” (p.6).

Según Coffey y Poles (como se citó en CEPAL y GTZ, 2000), “desarrollo económico local es un proceso de crecimiento y cambio estructural de la economía de una ciudad, comarca o región, en el que se pueden identificar al menos, tres dimensiones una económica (...), otra sociocultural (...); y otra, política” (p.7).

En la dimensión económica se espera que los empresarios locales usen eficientemente los recursos, sean productivos y aumenten la oferta; en la dimensión sociocultural se espera una mejora en las relaciones sociales; y en la dimensión política se espera una buena labor de articulación con las instituciones locales. Todas juntas crearán un entorno favorable e impulsarán el desarrollo sostenible (CEPAL y GTZ, 2000, p. 7).

Con respecto a territorio, hay muchas definiciones como “porción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, región, provincia, etc.” (RAE, 2018). Sin embargo, se está de acuerdo con lo expresado por Vázquez Barquero (como se citó en León y Peñate, 2011), “territorio es un agente de transformación y no un mero soporte de recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí organizándose para desarrollar la economía y la sociedad” (p.13).

Aunque parezca obvio, se recalca la relación entre desarrollo económico local y territorio, ahora, lo importante es evidenciar en qué contribuye o afecta la asociatividad en estos temas. Para confirmar la relación, Capel (2016) afirma: “En la sociología se utilizó ampliamente el territorio, como soporte o contenedor de los fenómenos y relaciones sociales” (p.1). Así también, según Alburquerque (como se citó en Araque, 2013), “la asociatividad está vinculada con los procesos de desarrollo económico local”. Del mismo modo, el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE, 2011) afirma: “Algunos de los casos del Ecuador (...) sugieren que ya funcionan algunas cadenas de valor de productos y servicios con identidad territorial y de trazabilidad socio-ambiental, que demuestran que es posible insertar a pequeños productores organizados” (p.18). Consecuente con lo tratado, según Juárez (2013), “las relaciones y lazos que se crean en el espacio local incrementan la riqueza de ese territorio y dan el valor al desarrollo local” (p.16).

Este es el caso de los productores cacaoteros del Ecuador y en especial de la provincia de Los Ríos. La asociatividad ha fortalecido y fortalece aún los proyectos de desarrollo local que promueven las instituciones estatales. La diversidad cultural y étnica del Ecuador no ha sido un impedimento, puesto que la mayoría de la población se identifica mestizo. En el Ecuador la población mestiza representa el 72 % y en la provincia de Los Ríos la población mestiza y montubia es del 88 % (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], 2018). Sin embargo, en lo que respecta al derecho al territorio o tenencia de la tierra ha existido inconvenientes, la movilidad humana, por diversos motivos, desarraiga constantemente a la población; se dejan parcelas, fincas y pequeñas haciendas o se fragmentan las mismas, en ocasiones no conservan los mismos cultivos, sino que los dedican para otras actividades. En este escenario, la estrategia de la asociatividad tiene sus contratiempos, siendo proporcional el efecto al



desarrollo económico local. Los estudios catastrales en la provincia de Los Ríos no se han actualizado, el dinamismo de la economía obliga que se valore continuamente la estrategia asociativa.

Para resumir, lo importante de la asociatividad en el desarrollo económico local y en el territorio es que tratan sobre los mismos problemas, promueven el trabajo mancomunado, se tiene como objetivos específicos la mejora de la productividad y competitividad de las actividades de producción en general, arraigar al territorio no solo con motivaciones económicas sino con el deseo de fortalecer al sector para trascender, se busca la identificación y pertenencia, y estrechar lazos sociales enmarcados en la solidaridad, equidad y respeto al medio ambiente.

Es necesario realizar otro paréntesis en referencia al territorio y sobre todo en el contexto ecuatoriano, esta reflexión se da por el recelo que las asociaciones promuevan la fragmentación o en términos peligrosos, la balcanización del país. En el Ecuador existe regionalismo, negarlo o no asumirlo es no querer ver los problemas, ya sea porque no se quiere analizar adecuadamente o esconder simplemente, resumido en la expresión popular “no hay que poner el dedo en la llaga”. No es comparable, pero, a similitud de lo que pasa en Alemania, donde se esconden los estudios y temas sobre el nazismo, siendo penalizado la promoción del mismo, e inclusive solo en ocasiones se permiten cuando son tratados por el mismo gobierno. Sin embargo, en opinión del autor, Colombia tiene un peligro eminente de balcanizar su territorio por culpa del terrorismo y grupos informales armados (los gobiernos han entregado regiones del país en aras de la paz). Por otra parte, la práctica de la asociatividad promueve como efecto colateral (puede ser positivo o negativo) el fortalecimiento de la identidad y pertenencia. En ocasiones se ha observado en el Ecuador que cuando una provincia o región de provincia genera más riqueza que otras, aparecen las ideas separatistas, la expresión “por qué tenemos que mantener a los vagos que no trabajan bien” se convierte en lema de lucha. Para afirmar la idea, se tiene que el diario alemán Bild llamó vagos a los griegos en la crisis del 2010 en Europa; otro ejemplo, es que desde el 2017, están las ideas separatistas catalanes en España, supuestamente los habitantes de Barcelona están cansados de mantener a los vagos de las otras regiones y sobretodo de las personas de su capital, Madrid. En fin, la estrategia de la asociatividad se debe valorar y evaluar en muchos sentidos por su implicancia en muchos aspectos.

**(3). La importancia de la asociatividad en la competitividad:** Lo esperado de los sectores industriales y empresariales en general es la mejora de la competitividad. El mensaje generalizado de líderes empresariales de opinión es que se debe ser competitivo, desarrollar ventajas competitivas, aprovechar las ventajas comparativas y utilizar las estrategias adecuadas para ello. Es necesario por esta razón, resaltar lo importante que es la asociatividad en la competitividad de una empresa o el efecto que favorece para que una persona sea más competitiva. En este aspecto, es conveniente citar a Michael Porter (considerado uno de los eminentes investigadores del tema) para referir algunos conceptos relacionados con la competitividad. Así pues, Porter define a la competitividad como “la productividad con la que una empresa, industria o nación utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales para producir bienes o servicios” (Porter, 1987, p.201). El autor explica la necesidad de comprender la competitividad en términos de prosperidad del país. Además, señala Porter (2012), “la prosperidad nacional se crea, no se hereda y que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p.219).

Según Porter (1987) la ventaja competitiva son los valores que una empresa es capaz de crear para sus compradores (p.15). En este sentido, se explica además, que la ventaja competitiva de una empresa no puede ser comprendida viendo a la misma como un todo, que sería preferible qué o cuáles son las actividades discretas que desempeñan su rol para lograrla y que contribuyen a la diferenciación o posicionamiento. (Porter, 1987, p.52).

La competitividad hace que las empresas, a través de sus líderes, establezcan estrategias competitivas. En tal sentido, Porter (2012) refiere que: “la estrategia competitiva consiste en ser diferente, que es la elección deliberada de las actividades para prestar una combinación única de valor para el cliente” (p.76). Añade Porter (2012), “competencia estratégica podría decirse que es el proceso de descubrimiento de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a clientes nuevos” (p.77). Del mismo modo, indica Porter (1982), “la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores” (p.70).

De manera consecuente, afirma Porter (1982) que las empresas pueden tomar dos caminos, irse por la estrategia de costos o por diferenciar sus productos para tener ventajas competitivas. Si se va por mejorar los costos, se tiene que ver como se optimiza los procesos de producción, trabajar con economías de escala, considerar la innovación tecnológica, entre otros. Si se desea ir por la estrategia de diferenciarse, los productos (bienes o servicios) deben ofrecer características únicas que se distingan de la competencia. Según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2012) las empresas gozan de ventajas competitivas cuando implementan estrategias que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. La ventaja competitiva será la capacidad de ofertar un producto con un valor que sería difícil de imitar.

En el mismo tema, el Foro Económico Mundial define a la competitividad “como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, que a su vez establece el nivel de prosperidad que la economía puede alcanzar” (World Economic Forum, 2017, p. 11).

Existen algunas definiciones, es una palabra que tiene un alcance muy extenso, puede tratar a un emprendedor con su economía, un sector industrial, un país o una comunidad de países. Pero, la cuestión es que mide la productividad entre los bienes y/o servicios producidos (ventas) y los recursos que emplea. Se espera que los beneficios sirvan para su sostenibilidad, bienestar y prosperidad.

En resumen, para ser competitivos se debe establecer la estrategia, que para esta investigación es la asociatividad, su importancia está en que la asociatividad está orientada a cumplir con la mejora en la utilización de los recursos, producir más y esperando obtener mayores utilidades.

**2.3.1.2 El contexto donde se desarrolla la asociatividad para los productores cacaoteros del Ecuador.** En el Ecuador, como en algunos países, existen instituciones dedicadas al fomento, promoción y regulación de las actividades de las asociaciones de grupos con escasos recursos económicos o con poca capacidad de gestión, como es el caso de los productores de cacao de la provincia de Los Ríos. En este sentido, para el Estado ecuatoriano, el marco general de acción es la Economía Popular Solidaria.

En su sitio web, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2018) afirma: “La economía popular y solidaria es la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos”.

La institución que se encarga de los asuntos asociativos de los grupos de personas de escasos recursos es el Ministerio de Inclusión Social, para la regulación se creó la Ley Orgánica y Reglamento General de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS). En el artículo 146 de esta ley se crea la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) como organismo de control, así también, en el artículo 153 se establece el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria como organismo de promoción ejecutador de la política pública. Este es el contexto ecuatoriano donde se desarrolla la asociatividad para las personas en general y, en especial, para los de escasos recursos que desean formar grupos para lograr fines comunes.

Esta estrategia para el desarrollo, en algunos países, la enmarcan y promocionan con diferentes nombres, pero con fines parecidos. Es conveniente la comparación de lo que están haciendo en otros países para ayudar al desarrollo de los emprendedores de escasos recursos, pues lo que se quiere denotar es que es una problemática que se la aborda con similares puntos de vista. Así, por ejemplo, en Chile, el marco de acción es la Economía Social Asociativa. La Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño de este país refiere que la estrategia de la asociatividad se da en la que denominan Economía Social Asociativa, definida por la institución de esta manera:

La Economía Social, Asociativa o Solidaria es un modo de producción caracterizado por el desarrollo equitativo de sus integrantes, la igualdad de derechos entre sus miembros e incluye a todos los negocios y organizaciones centradas en la valorización del ser humano y la priorización de este por sobre otros valores tales el dinero y el capital. (Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, 2016, p. 9)

Es necesario recalcar el contexto legal y las instituciones que promueven y controlan los procesos asociativos porque, primeramente, se evidencia que los gobernantes de los países están conscientes de la problemática de las personas de escasos recursos que desean emprender, además, porque para aplicar la ayuda es necesario establecer estrategias, crear las instituciones adecuadas y proponer las leyes que permitan su operacionalización. En este sentido, Acemoglu y Robinson (2013) establecieron una teoría que explica por qué algunos países son prósperos mientras que otros fracasan y son pobres, sugieren que el factor de éxito fue el surgimiento de instituciones inclusivas en algunos países ricos, al mismo tiempo, que existe una crucial relación entre prosperidad e instituciones políticas y económicas inclusivas (p.440).

Existen otras consideraciones que hay que tomar en cuenta dentro del contexto donde practican la asociatividad las personas que desean emprender grupalmente y en especial las asociaciones productivas, como es el caso de los pequeños productores de cacao; se presentan estas tres consideraciones.

**(1). Tipos de asociación que se forman conforme a la estrategia asociativa:** Por la forma y objetivos para asociarse, estos grupos o asociaciones mantienen relaciones de tipos verticales, horizontales o ambas a la vez. Se tiene que precisar que la estrategia de la asociatividad descansa en la efectividad de las relaciones con sus socios. Estas relaciones asociativas presentan sus ventajas y desventajas en su aplicación. En las asociaciones verticales, los actores de la cadena de valor desean crear vínculos comerciales fuertes, y en algunos casos, crear una dependencia en el abastecimiento, es decir, tener el producto asegurado; mientras que en las asociaciones horizontales se desea mejorar la cantidad ofertada de productos, es decir, lograr las economías de escala. En ambos casos, teóricamente, se establece la independencia de los participantes de salirse en cualquier momento de la asociación; sin embargo, en ocasiones los lazos económicos son tan fuertes que salirse no es una opción, el costo invertido es muy elevado y las personas no están exentas de cumplir los compromisos económicos adquiridos. Las personas y empresas que se asocian deben tener claro su ubicación dentro de la cadena de valor y lo que esperan del trabajo en conjunto para no tener insatisfacciones de la asociatividad.

Del mismo modo, Jácome y King (2013) afirman que existen las redes de cooperación o asociativas que generan varios tipos de relaciones entre organizaciones (p.129). Añaden también, que en las relaciones verticales los emprendedores orientan su producción a grandes y potenciales clientes, lo que da a lugar a la subcontratación, mientras que en las relaciones horizontales los socios cooperan en algunas actividades como compras de insumos o materia prima, comercialización, desarrollar economías de escala, entre otros (Jácome y King, 2013, p. 131).

Para situarse en las relaciones de los productores cacaoteros del Ecuador, se explica lo siguiente: la inversión inicial en la siembra de cacao representa, para el agricultor de escasos recursos, una suma importante y egresos proporcionalmente altos en relación con sus ingresos. Se debe esperar tres, cuatro y más años para obtener buenos rendimientos. La inversión y su producción están sujetos a lo que el mercado demande o a lo que el socio vertical (*stakeholder* o parte interesada) compre. Si un actor de la cadena de valor, como una fábrica de chocolates, desea comprar la producción de cacao de los productores asociados por cinco años para asegurar el abastecimiento, y les da dinero por anticipado a un precio pactado, si los valores dados son consumidos, les sería difícil salirse de estas relaciones verticales por cualquier motivo o gana. Sea el caso, que quieran cambiar de cultivo para realizar otra actividad, la inversión realizada en el cultivo es muy significativo para un agricultor, súmese a esto el tiempo que se demoró en tener una producción suficiente y que se haya convertido en su fuente principal de ingresos; otro caso que se pueda dar, es porque quieren entregar su producción a otra parte o simplemente porque el precio no les conviene (se aclara que pueden salirse porque la asociatividad es voluntaria) pero, puede tener consecuencias para ambas partes.

Los productores cacaoteros del Ecuador también tienen sus relaciones horizontales, se vinculan con otros agricultores en las asociaciones agrícolas con el fin de conseguir insumos y suministros agrícolas más baratos por la compra en abundancia, es decir, a mayor volumen de compra se puede negociar mejores precios; de igual manera, sumando a una oferta productiva se puede tener mejores precios. Otro objetivo es conseguir como sociedad organizada el apoyo de las instituciones estatales para obtener las capacitaciones necesarias, conseguir los créditos oportunos, entre otros beneficios.

En relación con los tipos de asociaciones empresariales que se crean, existen, de acuerdo al Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI, 2010), “redes de cooperación, articulaciones comerciales, alianza en cadenas productivas, alianza en *clusters*, *joint venture* y consorcios” (p.4).

Los pequeños productores cacaoteros del Ecuador que se asocian estarían tipificados en las alianzas de cadenas productivas. En este sentido, se define a estas alianzas como “acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos” (CEI, 2010, p. 4). La mayoría están en el inicio de la cadena de valor del cacao, se dedican a la producción y transformación de un bien (la pepa de cacao) para ser entregada al otro actor de la cadena que debería ser la asociación, luego la asociación pasa a su vez a un intermediario exportador o a una fábrica.

En el Ecuador, ha variado a través de los años la denominación de las asociaciones, actualmente, de manera general se las denomina organizaciones sociales y se clasifican en: Corporaciones, Fundaciones y Otras formas de organización social nacionales o extranjeras (Decreto N°193 , 2017, art. 4). Las corporaciones se clasifican en:

1. Corporaciones de primer grado: son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado, tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros;
  2. Corporaciones de segundo grado: son aquellas que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones, cámaras o uniones; y
  3. Corporaciones de tercer grado: son aquellas que agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.
- (Decreto N°193 , 2017, art. 9)

Lo expuesto anteriormente fue para esclarecer el contexto donde se sitúan los productores agrícolas que desean conformar una asociación, denominada actualmente para fines estadísticos como una corporación de primer grado. En lo que se refiere a los productores agrícolas de cacao están tipificados como corporaciones. Los retos y

desafíos de las asociaciones son lograr la sostenibilidad económica de la misma y ser competentes en el servicio de sus miembros.

**(2). La intencionalidad económica de las asociaciones:** Se necesita explicar también sobre las intenciones económicas de las asociaciones, en las leyes ecuatorianas se lo determina así:

Naturaleza.- Las organizaciones sociales reguladas en este Reglamento tendrán finalidad social y realizan sus actividades económicas sin fines de lucro.

De acuerdo al presente Reglamento se entiende por organización sin fines de lucro, aquella cuyo fin no es la obtención de un beneficio económico sino principalmente lograr una finalidad social, altruista, humanitaria, artística, comunitaria, cultural, deportiva y/o ambiental, entre otras. En el caso de que su actividad genere un excedente económico, éste se reinvertirá en la consecución de los objetivos sociales, el desarrollo de la organización o como reserva para ser usada en el próximo ejercicio. (Decreto N°193 , 2017, art. 3)

Es indispensable conocer el contexto económico de las asociaciones, porque es donde se practica la asociatividad por parte de los productores cacaoteros del Ecuador. En ocasiones se puede dar que las asociaciones se crean solo con el ánimo de favorecerse del protectorado de las leyes para lucrar. El control de estas anomalías lo realiza la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Anteriormente, las organizaciones creadas indicaban en la parte estatutaria que eran sin ánimo de lucro, su fin no era generar recursos o utilidades, solo tenían un fin social que era el mejorar su forma de trabajo o cosas muy puntuales como la compra de fertilizantes a bajo costo o acceso a proyectos productivos financiados por el estado. En algunos casos, sucedió que algunos grupos no terminaron los procesos y proyectos por los cuales fueron creados. Por otro lado, existen asociaciones agropecuarias que sirven de referencia porque cumplen con los propósitos de la ley, las cuales declararon que entre sus fines estaba la de mejorar la producción, dar valor agregado a los productos de la agroindustria y, lo más importante, tener una comercialización exitosa de sus bienes producidos.



Es necesario que el productor cacaotero conozca que puede asociarse a una corporación que no tenga fines de lucro o a otra que sí lo tenga, y conocer además sus ventajas y desventajas; para recalcar esta diferencia, se establece que: “Las personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro se rigen por el Código Civil, la Ley de Compañías, el Código de Comercio y demás leyes pertinentes según la materia” (Decreto N°193 , 2017, art. 8).

En las organizaciones sociales enmarcadas en la economía popular y solidaria se recupera el valor del trabajo o producto de acuerdo a lo que se vende en el mercado. En el caso de los productores cacaoteros asociados se espera que siempre busquen dar valor agregado a sus productos, por ejemplo: realizar los procesos correctos para tener un cacao con un buen proceso de fermentación, secado y limpieza, dando un valor adicional al producto. El administrador puede realizar una buena gestión y disminuir costos lo que provoca que se obtengan utilidades.

Se cita el siguiente caso: en una organización de producción agrícola los socios proveen de materia prima para la comercialización, ellos reciben el valor del producto de acuerdo al mercado más menos con un plus, precio y peso justo. El administrador (gerente) encargado de la comercialización puede obtener un mayor valor y genera un excedente una vez descontado los gastos. Por lo general hay un reglamento de comercialización y reparto del excedente en relación a su participación. Todos son beneficiarios de los servicios que presta la organización. Otro ejemplo: una organización que presta servicios (alimentación, limpieza) la directiva gestiona su contratación, mediante acuerdo trabajan en función de sus habilidades y todos reciben un sueldo por igual valor (equitativo). Se planifican actividades y costos incluidos sus salarios, al final, de acuerdo a la experticia de su administrador, genera utilidades y esto es reinvertido en la organización para poder generar trabajo y servicios de calidad.

La diferencia es que en las empresas privadas las utilidades se reparten en función del capital que se aporta y entre sus socios, mientras que, en las organizaciones de la economía popular y solidaria las utilidades o el excedente se reparten entre todos los socios de manera equitativa; de igual manera que las empresas privadas, se realizan al final del período contable. Para transparentar sus acciones y generar confianza entre los socios, los directivos realizan la rendición de cuentas y ellos en asamblea deciden

el fin que ha de tener los ingresos recibidos. Para la sostenibilidad y éxito de las organizaciones es que cuenten con un órgano directivo (directiva) preparado, sería ideal que los directivos tengan una educación superior. De acuerdo a la LOEPS hay incentivos tributarios de exoneración de impuestos por la inversión del excedente a las organizaciones que lo realicen, pero no existe un control o algo que motive a su aplicación, por lo general, la parte gremial no lo ve como una oportunidad todavía.

### **(3). La formación de una asociación supeditada a la economía popular y solidaria:**

La asociatividad empieza con la necesidad de cambiar una situación que les desfavorece a un grupo de personas, buscan mediante esta estrategia obtener fines comunes.

Para la formación de los grupos asociados (organizaciones), el procedimiento en la práctica funciona de esta manera: aparece un líder que convoca a un grupo de personas, se establece una identificación del grupo, al principio son grupos de hecho, luego obtienen la personería jurídica. Se recalca que, las organizaciones sociales son entidades de naturaleza asociativa expresada mediante acta constitutiva y voluntaria de sus socios, mínimo 10 socios, cuya personería jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del estado. Se requiere de un capital social mínimo (a diciembre de 2017, se requiere de un salario básico, que es de \$375).

Luego de socializar los objetivos que se esperan lograr, los promotores nombran una directiva, establecen unos estatutos en consenso con los miembros fundadores, se aprueban los mismos por votación, esta directiva será la encargada de los trámites para la obtención de la vida jurídica. Ya legalizada la persona jurídica, comienza a desarrollar sus actividades administrativas y productivas, ejecutando los proyectos y procurando las articulaciones necesarias para el desenvolvimiento y funcionamiento adecuado de la asociación en beneficio de sus asociados.

***2.3.1.3 Dimensiones e indicadores de la asociatividad de los productores cacaoteros pertenecientes a una asociación.*** Para establecer las dimensiones e indicadores de la variable “asociatividad”, es decir, comprender cuál es la metodología adecuada para medir la asociatividad en esta investigación, primeramente, es conveniente indicar lo tratado por los siguientes autores.

Maldovan y Dzembrowski proponen tres dimensiones principales susceptibles de ser medidas de manera cualitativa y cuantitativamente: “la solidaridad y relaciones de reciprocidad, la autogestión para la organización y la cooperación asociada y sus complejidades” (Maldovan y Dzembrowski, 2009, p. 4). Con respecto a la solidaridad, se refiere a la dependencia de ambas partes y en la capacidad de confiar en los otras personas, así también, se comprende por reciprocidad, a las prestaciones dadas en ambos sentidos (Maldovan y Dzembrowski, 2009, p.4). A la autogestión, se la comprende como “la forma de organización del trabajo así como la toma de decisiones es realizada de manera autónoma por el colectivo asociado” (Maldovan y Dzembrowski, 2009, p.5). Y finalmente, por cooperación asociada se entiende por el trabajo de manera conjunta para el cumplimiento de fines comunes. En este sentido, según Maldovan y Dzembrowski (2009), “la cooperación está condicionada por la característica asociativa del colectivo a través de la cual surgen diversas cuestiones que ponen en juego la persistencia de la asociatividad” (p.7).

Por otra parte, en los estudios sobre asociatividad y gestión sostenible, auspiciados por la Universidad de EAN (Escuela de Administración de Negocios), domiciliada en Bogotá, Colombia, López (2012) afirma:

Es en este aspecto, donde la medición de la asociatividad genera una disyuntiva metodológica: si se hace una medición centrada en las relaciones, se realizaría una aproximación más cercana a la naturaleza del concepto, pero se cambiaría la unidad de análisis desarrollada en la otra parte del modelo: la gestión sostenible, basada en las empresas. Lo anterior, generaría problemas para unificar las conclusiones de los estudios en un indicador resumen, dado que una parte del modelo se realizaría desde el individualismo y otra desde el colectivismo metodológico.

Por el contrario, si la medición se realiza a partir de la empresa, no se mediría la asociatividad directamente, sino las percepciones y prácticas los empresarios alrededor del tema. Aunque se tendría la ventaja de trabajar con una metodología unificada que permitiera la generación de indicadores de resumen para cada empresa. (p.54)

López señala que en estos estudios, se buscaron códigos para identificar las percepciones y prácticas de los emprendedores que abordan los temas asociativos. Se precisaron seis dimensiones para asociatividad: (1) Interés por crear vínculos asociativos, los indicadores son: capacitación que contribuye a la mejora de procesos productivos, oportunidad de participación en ferias, conocimiento de nuevas tecnologías, confianza y relaciones de cooperación; (2) Sitios que considera base del encuentro, los indicadores propuestos son: lugares específicos de iniciativa propia, lugares propuestos por el gremio y lugares propuestos por el sector público; (3) ¿Quiénes son los que hablan por el sector? Los indicadores son: gremios, Estado, iniciativa propia y aprendizaje; (4) Disposición a compartir experiencias con otros, el indicador es *benchmarking*; (5) Maximización productiva en sus procesos, los indicadores son: grado de integración hacia adelante y hacia atrás, tecnología limpia, sellos de responsabilidad social empresarial y ambiental e impacto ambiental; (6) Asociatividad para acceder a mercados internacionales, los indicadores son: acompañamiento de entidades, gestión de alianzas, cumplimiento de normas y capacitación (López, 2012, p.59).

Por otro lado, Salas establece tres condiciones (dimensiones) primarias a ser medidas de forma cuantitativa las dos primeras y la tercera de manera cualitativa: “1. Los incentivos hacia los integrantes del grupo empresarial que motivan las relaciones asociativas (...). 2. El liderazgo asumido por los actores (...). 3. La confianza entre los integrantes del grupo asociativo” (Salas, 2006, p. 6).

Fue preferible analizar las dimensiones usadas para medir la asociatividad por los autores citados anteriormente, para luego acoger las dimensiones adecuadas para este trabajo investigativo. Primeramente, que en la parte metodológica y en especial para medir la asociatividad, se tiene diferente criterio. Para Maldovan y Dzembrowski, así como Salas, hacen énfasis en estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, sus dimensiones prefieren abordarlas de esa manera. Mientras que López aborda sus dimensiones con indicadores que lo lleva a una investigación cuantitativa. En segundo lugar, se está de acuerdo con López que la mejor manera de medir la asociatividad cuando se vincula a la gestión sostenible (que en el caso de esta tesis, es desarrollo sostenible), es preferible realizarlo midiendo las percepciones y la práctica de la asociatividad por parte de los socios. Por último, las dimensiones utilizadas por los

autores tienen en común medir lo siguiente: los logros a través del liderazgo efectivo, el sentido de pertenencia (querer vincularse o crear vínculos), el desempeño y confianza de los autores (autogestión y disposición a compartir experiencias con otros) y, finalmente, la cooperación.

Para llegar a lo que se quiere sustentar, es necesario realizar este análisis: ¿qué es lo que esperan las personas de la asociatividad?, o ¿qué beneficios realmente se recibe de asociarse? Responder estas preguntas, se puede hacer midiendo la percepción de lo que ha sido la asociatividad para ellos. Cabe recalcar que no se indica que sea la única forma de medir, sin embargo, en referencia al tema de investigación que es de tipo cuantitativa, es preferible hacer un conteo de las percepciones a los asociados. Es decir, los beneficios que obtienen las personas al asociarse recae en un problema de medición solo de percepciones.

Son muchas las expectativas que se crean cuando se va a crear una asociación o de querer pertenecer a una organización ya establecida, en ocasiones se producen insatisfacciones porque no se cumple con lo esperado. Un empresario conoce la rentabilidad de su negocio, lo que aspire de asociarse es una expectativa personal, los beneficios que se obtienen de asociarse caen en percepciones particulares. Se puede contrastar con lo siguiente: cuando se quiere interpretar o definir qué es la calidad para alguien, la respuesta por lo general de las personas eruditas es: que la calidad es una percepción que depende del grado de satisfacción que le brinda tal o cual producto, es decir, un producto es de calidad porque cumple con lo esperado; en ocasiones con la relación costo – beneficio o también, precio – satisfacciones. Entonces, el beneficio esperado que se tenga de la asociatividad tiene que ser medido por la percepción que se tenga del mismo.

La evaluación del beneficio de un producto, se puede plantear de manera análoga con las pruebas de hipótesis que se realiza en medicina. Se cita el siguiente caso: se quiere probar la influencia del consumo de vitaminas del complejo B en la mejora de la capacidad para estudiar o ser productivo. En este caso se mide el consumo y la productividad en la misma unidad de análisis. De manera simple se quiere establecer relaciones lógicas entre dos variables que se quiere comprobar. Esta reflexión es necesaria, para indicar que en esta investigación existe una relación lógica entre

asociatividad y desarrollo sostenible, es decir, se ha tratado de que no exista relaciones espurias (en ocasiones ciertos aspectos de las variables tienen conexión o correlación, pero no existe lógica en ello). Para resumir, se dice que tanto es el consumo de la estrategia de la asociatividad, por ende, tanto debe ser el desarrollo sostenible y es lógica porque trata la misma unidad de análisis que es el productor cacaotero asociado.

Concerniente a la investigación, se recalca que se considera a la asociatividad como una estrategia, que es un tipo de plan y, también, que se considera un bien intangible a ser adquirido o asimilado, puede ser gratis o tener un costo. Para llegar a lo que se quiere referenciar como sustento teórico, primeramente, se establece la relación que tiene la asociatividad como bien y la calidad. En tal sentido, se expresa que el agricultor cacaotero analiza la calidad de la asociatividad (bien adquirido o asimilado) por el grado de satisfacción y sensación de bienestar que le produce. En este aspecto, se define a la calidad como “la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente” (Tari, 2000, p. 24). En este sentido, afirma Tari (2000), “puede resultar difícil descubrir las necesidades y expectativas de los clientes, pues estos quizás no conozcan en un principio cuáles son, y sólo podrá identificarlas una vez utilizado el producto o servicio” (p.24).

Un bien, bajo la óptica del productor, establece que su producto es de calidad cuando reúne las características normadas por el mismo o un estándar gremial, nacional o internacional (expresado como calidad objetiva). En este caso, la medición de la calidad del bien, en la etapa de producción se establece comparando con el estándar. Por otro lado, cuando el cliente adquiere el bien, la calidad se mide en las percepciones de satisfacción que le otorgó el producto (calidad percibida). En el tema de investigación, la asociatividad es el bien que lo adquiere los agricultores productores de cacao; los beneficios y satisfacciones son dados por las percepciones y la manera como la practican, por esta razón es necesario sustentar teóricamente aquellos aspectos y además, por su influencia en su propio desarrollo sostenible.

Revisado lo expuesto por los investigadores sobre asociatividad, las dimensiones que se consideran pertinentes para esta investigación son: liderazgo empresarial, pertenencia a la asociación, cooperación del socio con la gestión de la asociación y finalmente, las competencias asociativas y productivas del socio.

**2.3.1.3.1 Liderazgo empresarial.** Según Robbins y Coulter (2014), “liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas” (p.536). Por consiguiente, se define ‘líder’ a la persona con la capacidad de influir en los demás para el cumplimiento de un objetivo.

Desde el comienzo de la humanidad existieron los líderes, quienes llevaron adelante muchas empresas para la sobrevivencia de su grupo, entre estas empresas estaban: el reconocimiento y conquista de nuevas tierras, mejorar las formas de cazar, labrar la tierra o trabajar sus artesanías, entre otros. En la edad antigua, algunos líderes se preocuparon por mantener las relaciones de gobernantes y gobernados de manera que procuren el bienestar general.

En la edad moderna aparecen los líderes que lucharon por los derechos de igualdad, justicia y solidaridad cuando las relaciones de poder entre los seres humanos eran caóticas. Es de anotar también, que en el siglo XX aparecieron líderes que con su práctica del liderazgo llevó a eventos catastróficos para la humanidad, como la Primera y Segunda Guerra Mundial. En el quehacer empresarial o de los negocios, por lo general, las personas emulaban a las personas exitosas en su forma de vestir, actuar y de hacer negocios. La idea principal de copiar estos rasgos y conductas era para obtener los mismos beneficios, en ocasiones se daba y en otras no. Se relacionaba la práctica del liderazgo con el éxito empresarial.

En términos generales, líder es quien tiene seguidores, a quienes se les ha influenciado para realizar determinados propósitos. En este sentido, afirma Barker (como se citó en Marin, 2016), “Un líder es alguien a quien sigues a un lugar, al que no irías por ti mismo” (p. 1).

Se comienza a estudiar el liderazgo en los inicios del siglo XX, aparecen teorías para encontrar el porqué del éxito de ciertas personas en el cumplimiento de sus metas. Aparece la teoría de los rasgos del liderazgo, los investigadores se enfocaron en el líder, los rasgos que poseía y la forma como interactuaba en su entorno o grupo social, entre los rasgos estudiados “se incluían la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la fluidez del discurso y la sociabilidad” (Robbins y Coulter, 2014, p. 536).

Posteriormente aparecen las teorías conductuales del liderazgo, los estudios de la Universidad de Iowa exploraron tres estilos de liderazgo: el estilo autocrático, el estilo democrático y el estilo *laissez-faire* (dejar hacer). El líder autocrático es quien impone su forma de trabajar y toma las decisiones. El líder democrático toma decisiones en consenso. El líder que deja hacer o practica el *laissez-faire* deja que el grupo tome las decisiones (Robbins y Coulter, 2014, p.537). La idea de estos estudios era determinar cuál liderazgo es el mejor, sin embargo, los resultados fueron contradictorios, no se logró determinar con certeza la superioridad de alguno.

Actualmente se sigue investigando el éxito empresarial, es decir, se investiga la forma de practicar el liderazgo, considerando que, a través del mismo, se obtienen logros. Otros investigadores trataron el liderazgo con nuevos enfoques. Afirma Milla (2007), “el liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos” (p.106). Añade también, que lo importante dentro de una organización es que se convierte en el vínculo a través del cual la organización recibe el impulso para hilvanar la visión de los colaboradores con el propósito de la empresa (Milla, 2007).

Sobre este tema, otros autores refieren lo siguiente: “Administrar supone realizar las tareas gerenciales con efectividad y eficiencia. Una de estas funciones se relaciona con dirigir en lo general y liderar en lo particular, así que puede distinguirse entre los líderes transaccionales y los transformacionales” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.430).

Para acercarse al liderazgo empresarial que se quiere investigar y la forma de practicar el liderazgo, se define dos tipos de líderes, los líderes transaccionales y transformacionales, quienes asumen la función de la dirección de la empresa. En este sentido, sobre los líderes transaccionales, afirma Koontz et al. (2012), “líderes transaccionales identifican que necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores” (p.430). Este tipo de liderazgo es frecuente cuando existe una relación de patrono y obrero, se tiene a las recompensas económicas como estrategias de motivación para que trabajen para la sostenibilidad de la empresa. Por otra parte, sobre los líderes transformacionales, afirma Koontz et al. (2012), “líderes



transformacionales expresan claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional” (p.430). Este es el caso de los líderes de las asociaciones gremiales, sociales y productivas. La relación que existe es de socios.

Por otro lado, Goleman (2013) refiere que el liderazgo más exitoso se da en aquellas personas que poseen un gran nivel de inteligencia emocional. La práctica del liderazgo con inteligencia emocional lleva a ser un líder con capacidad de tener autoconciencia de sus sentimientos, de tener autogestión, ser empáticos y tener capacidad social, es decir, gestionar las relaciones con los demás (p.31). Así mismo, sobre la práctica del liderazgo, afirma Fischman (2016), “el líder esté orientado al servicio de sus subordinados y que debe descansar en el ejemplo” (p.129). Asegura también, que lo recomendable es que se debe liderar siendo persuasivos con la razón o la emoción pero no porque se tiene poder (Fischman, 2016).

Para resumir, de manera general se podría definir que el liderazgo es la capacidad de hacer que las personas realicen actividades para un propósito determinado. Por otro lado, cuando ya está constituida la empresa, existe una relación de poder entre los trabajadores de la misma, algunos colaboradores son investidos en autoridad para ejercer sus funciones de dirección. Así pues, se define el liderazgo empresarial como la acción de dirigir empresas por parte de líderes que son investidos en autoridad, es decir, que tienen autoridad administrativa.

En las asociaciones, o cuando se trabaja en asociatividad, las relaciones de poder son diferentes en algunos aspectos a la empresa privada. En la empresa privada existe un dueño que puede ser una persona o un grupo de accionistas, como sucede en las sociedades anónimas y otras formas legales de empresas, mientras que en las asociaciones todos son los dueños. Para esclarecer la idea, se expresa que las asociaciones son un reflejo de un sistema de gobierno democrático de un país, donde el pueblo es el dueño del país, donde se elige un presidente, que hará respetar la constitución vigente. En las asociaciones, los dueños son todos los socios, se vive la democracia, se elige quién los representará y hará cumplir los estatutos aprobados en pleno por los asociados.

Ya sea como *benchmarking*, por inspiración o por resultado de una amenaza en común, en los inicios de una emprendimiento asociativo aparecen líderes promotores que convencen y persuaden a los productores a organizarse y formar asociaciones. Estos líderes practican un liderazgo transformacional, porque inspiran al trabajo comunal, solidario y equitativo. Muchos líderes promotores de las asociaciones están convencidos que la solución a los problemas de la comunidad es un trabajo con justicia social y solidaridad. En el caso de las asociaciones agrícolas cacaoteras, por lo general los primeros gerentes o responsables de la empresa han sido los promotores de las mismas, el líder promotor en muchas ocasiones logra préstamos no reembolsables con entidades no gubernamentales para el desarrollo de la infraestructura, lo cual les da el voto de confianza para presidir la misma.

En esta primera fase se puede encontrar líderes que no están investidos de autoridad pero muestran el deseo de cambiar al sector y mejorar las condiciones de trabajo. Es posible encontrar en estos inicios de los emprendimientos asociativos a los líderes transformadores o transformacionales, quienes buscan trascendencia de lo que hacen, o sea, trascendencia de sus proyectos y metas al conformarse en un gremio. También se puede dar, que estos líderes una vez conseguido la conformación de la asociación varíen su comportamiento o forma de practicar el liderazgo, convirtiéndose en líderes transaccionales o basados en recompensa, es decir, que solamente relacionan los beneficios económicos con el hecho de asociarse; así mismo, podrán aparecer los pseudo líderes que tratarán de beneficiarse de la representación de una asociación. De acuerdo con Drucker (1996) se debe tener precauciones cuando se desea aplicar el liderazgo empresarial estratégico porque se podría considerar manipulador, cuando no es auténtico, sino que tratan de emular situaciones, la fatalidad es predecible. Debe existir una conexión entre liderazgo, cultura y excelencia en la actuación (p.150).

Una vez establecida la asociación, esta tiene que ser administrada como cualquier otra empresa, los investidos en autoridad deben cumplir el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar. En cada uno de estos elementos de la administración, los líderes deben tener claro que la obligación y el mayor logro de su gestión es ser competentes en el servicio a sus asociados. En una asociación, el método para gestionar adecuadamente la administración es la persuasión, es decir, de convencer al socio para que vote por los procesos que se llevarán a cabo.

Para determinar cuáles indicadores son efectivos para medir el liderazgo empresarial, se toma como referencia al Centro de Exportaciones e Inversiones que propone los siguientes factores de éxito, muchos de los cuales se transforman en beneficios que se espera de la asociatividad y, por consiguiente, serían los logros esperados de la gestión de la dirigencia y de los socios, entre los más relevantes se tiene: Incremento de la producción y productividad, autonomía, poder de negociación, acceso a tecnologías, reducción de costos, mejora de la calidad, control, conocimiento técnico y ampliar mercados (Centro de Exportaciones e Inversiones [CEI], 2010, p.4).

En suma, el liderazgo empresarial practicado por los dirigentes es fundamental para el proceso de asociacionismo de los productores cacaoteros. Además, cabe recalcar que lo importante es medir la percepción del liderazgo empresarial practicado por los directivos de las asociaciones, en función de sus logros para la trascendencia de la asociación y el bienestar de sus socios. En síntesis, para interés del tema investigado, se debe medir la percepción que tienen los productores cacaoteros con respecto al liderazgo empresarial de los dirigentes de sus asociaciones, los cuáles son:

- a) Fortalecimiento de la asociación: es conveniente conocer cómo perciben los asociados la gestión de la dirigencia para fortalecer la institución en su estructura administrativa y financiera.
- b) Participación en el mercado: cuál ha sido la gestión de la dirigencia en obtener una mejor participación en la cadena de valor del cacao.
- c) Concretización de logros: trata si la dirigencia ha logrado efectivizar los proyectos planteados por la asociación.
- d) Recordación de marca: si la dirigencia ha trabajado para que el nombre de la asociación o la marca de los productos que elabora la asociación estén en la mente de los proveedores, compradores y público en general.
- e) Resultados económicos: cuán efectivo ha sido el trabajo de la dirigencia en obtener resultados económicos para la asociación que repercuta en la satisfacción del trabajo realizado.

- f) Comunicación interna: refiere a cómo la dirigencia se comunica con los asociados e informa de lo que está pasando en la asociación.
- g) Resolución de conflictos y quejas: se refiere a cómo percibe el asociado que sus problemas de convivencia en la asociación son resueltos y la participación de la dirigencia en tratar de coadyuvar a los mismos.
- h) Incremento de socios: se refiere a cuál es la percepción que se tiene de la dirigencia de la asociación en contribuir a incrementar el número de socios.

**2.3.1.3.2 Pertenencia a la asociación.** Se define a la pertenencia como “la relación de una cosa con quién tiene derecho a ella” (Real Academia Española [RAE], 2017) y también como “hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución” (RAE, 2017). Afirma Maslow (como se citó en Dávila y Jiménez, 2014), “la pertenencia es una necesidad básica humana” (p.273). En tal sentido, Chiavenato (2014) refiere (sobre las teorías de las motivaciones y en especial la establecida por Abraham Maslow y su pirámide de necesidades), que el ser humano busca o tiene necesidad de afiliarse, participar y tener la aprobación social (p.102). Otra definición la da Annat (como se citó en Dávila y Jiménez, 2014), “como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema” (p.273).

Consecuente con el constructo pertenencia, se agrega el de sentido de pertenencia, que tiene que ver con la reflexión del ser humano a su entorno social, es decir, tener la conciencia que le gusta estar y participar en una sociedad. Comunmente algunos autores desarrollan la teoría del sentido de pertenencia institucional de las personas que laboran en empresas donde los trabajadores no son propietarios. El enfoque que se le da, es cómo desarrollar el sentido de pertenencia institucional en los trabajadores para que se convierta en un factor de éxito empresarial, mejore la productividad y competitividad. La medición de este factor estaría dado por el conocimiento de la empresa, el compromiso con las políticas, alineamiento con los objetivos y metas de la empresa, entre otros. En lo que respecta a una asociación, la forma de medir no varía mucho, la diferencia se da solo en el enfoque, porque en una asociación son todos

dueños de la misma. La cualidad de pertenecer a una empresa en la que se es propietario a una que no lo es, tiene una percepción diferente. En una empresa privada, el sentido de pertenencia se acaba cuando termina la relación laboral, simplemente se lo excluye de la participación de esa sociedad. En una empresa propia, finiquita el sentido de pertenencia cuando se vende la misma, se liquida y termina sus operaciones.

Por lo general, en los talleres de capacitación que se ofrecen a los emprendedores para los procesos de asociacionismo se hace hincapié en algunos puntos clave de éxito, por ejemplo, que los socios deben tener intereses comunes tan fuertes que superan sus intenciones particulares (la adhesión siempre es voluntaria), otro punto, que los socios son dueños de sus emprendimientos por cuanto son propietarios de los medios de producción y de los bienes intangibles como la marca y prestigio. Se espera que los socios conozcan que tienen una responsabilidad social por el accionar de sus emprendimientos y que dependerá de la relación contractual. La idea central es que siempre en la formación de las asociaciones se tiene que tener claro lo siguiente: que es una unión de personas, que prima las personas sobre el capital, que el control se basa en una decisión conjunta, que se goza de las utilidades en dos sentidos: siendo asociados y siendo cogestores de la empresa solidaria; que se rigen por principios y valores sin ánimo de lucro y que siempre esté presente el valor de la solidaridad.

En las asociaciones agrícolas lo que se quiere lograr es que las personas asuman el compromiso de hacer crecer el negocio que es propio, que es parte de ellos y que estén convencidos de ello; algunos socios entran a la asociación y prontamente deberían identificarse con la misma, es necesario para esto que se les capacite en lo que es la asociatividad, las relaciones en una sociedad, el tipo de comunicación que existe, la toma de decisiones, entre otros temas. Para el fomento de la pertenencia a una asociación se recomienda que sea determinada por el área geográfica donde se encuentra. En este sentido, sobre la pertenencia socioterritorial, afirma Osorio (2015), “las personas construyen referencias de pertenencia por ser el lugar donde nacieron o por ser el lugar donde crecieron. Ambas implican formas distintas de relacionarse con el territorio” (p.149).

Sin embargo, esta forma de pensar o paradigma debe ser revisada y evaluada, porque en ocasiones se puede dar y a veces no. Se expone el caso: en el Ecuador, las

migraciones internas dentro del país y hacia el exterior convirtieron a muchas personas a que se identifiquen con otras sociedades y culturas diferentes. Las migraciones de los agricultores ecuatorianos que luego regresaron a su tierra, provocaron en ellos la absorción del sentido de pertenencia con otros lugares e identificación con otras sociedades (que pareciera que no deberían tener relación); para explicar esto, se tiene que algunos campesinos de la provincia de Los Ríos tienen un sentido de pertenencia con el equipo de fútbol Real Madrid porque estuvieron trabajando en Madrid, España, por algunos años y luego regresaron.

Estos inconvenientes se pueden dar y en ocasiones repercute en la pertenencia institucional como factor de éxito de la gestión asociativa. Uno de los aspectos fundamentales de la estrategia “asociatividad” es que es de manera “libre y voluntaria”, esto conlleva que las personas se pueden asociar con quien tengan compatibilidad de intereses, creencias, gustos y preferencias. Esto implica que no necesariamente deban pertenecer a un lugar geográfico para ser socio de una asociación, sino que tienen el sentido de pertenecer a tal o cual asociación. Ya sea por la globalización, movilidad humana u otros factores, ciertos paradigmas y niveles de pertenencia se tendrían que verificar porque es un aspecto importante de la asociatividad. En resumen, la pertenencia a la asociación de los productores agrícolas en general, se necesitaría medir en estos aspectos:

- a) Identificación con la asociación: es cómo se siente pertenecer a la asociación, el sentirse orgulloso de ser socio, si se siente identificado con la cultura de la asociación.
- b) Conocimiento institucional: si considera que conoce de la forma como se administra la asociación, los objetivos, su misión o razón de ser, sus valores organizacionales, a las personas que lo dirigen y a sus socios.
- c) Referencias de la asociación: si son capaces de dar buenas referencias de su asociación a otras personas, sobretodo para que se incorporen a la misma.
- d) Pertenencia al área geográfica: si consideran importante que los socios pertenezcan a los sitios cercanos a la asociación.

- e) Motivación a la permanencia: si se encuentran motivados de estar en la asociación, encuentran satisfacción de estar asociados y practicar la asociatividad.

**2.3.1.3.3 Cooperación del socio con la gestión de la asociación.** La asociatividad tiene como factor de éxito la cooperación de los socios. Las relaciones entre los socios pueden quedarse estrictamente en el nivel de obtener los resultados económicos esperados o entrelazar vínculos personales de afecto y solidaridad. Sin embargo, hay todavía interrogantes que se tienen que aclarar como son: ¿se puede cooperar y competir a la vez?, o ¿hasta cuándo cooperar para luego competir?, se explica esto de la siguiente manera: cuando se va a realizar el negocio o proyecto asociado la gente coopera, pero cuando ya les toca repartir la ganancia, es decir, captar al cliente, la gente compite (López, 2012, p.20).

La cooperación tiene diferentes matices conforme a los tipos de asociaciones que se den. En el asociacionismo, las relaciones de cooperación que se dan entre empresas pequeñas, medianas o grandes que se asocian, están dadas por la proximidad o la misma zona geográfica, los mismos proveedores y compradores, entre otros. La asociatividad en los *clusters* industriales tiene esta particularidad, por ejemplo, cooperan cuando tienen que traer materia prima que es de un mismo proveedor, pero, que es conveniente importarlo en economías de escala, luego cuando les toca vender por separado, ya sea que haya existido un proceso de transformación con el producto o simplemente les toca vender al detalle, les toca competir (Porter, 1982).

Por otro lado, afirma Arcas y Munuera (como se citó en Marcos, 2014), “la fórmula cooperativa se presenta para los agricultores como una solución para mejorar los precios recibidos por sus productos y los pagados por los inputs, mejorar su poder de negociación, acceder a innovaciones y servicios” (p.33).

De igual manera, es preciso exponer que existen algunas limitaciones que se deben tomar en cuenta en los procesos asociativos, entre las principales se tiene: “La heterogeneidad del sector, falta de cultura de cooperación entre empresas, la relación de costo / beneficio, el grado de liderazgo y legitimidad en la representación” (Centro de Exportaciones e Inversiones [CEI], 2010, p. 5).

En el caso de los agricultores pertenecientes a una asociación, lo que se requiere es que cooperen con el fortalecimiento de la asociación, convencidos que es su propio negocio, puesto que son socios, no trabajadores de una empresa; se recalca esto, porque en las relaciones patrono - trabajador la palabra correcta que se solicita a los trabajadores es colaboración, mejor dicho, se le solicita que cumpla con el trabajo para el que fue contratado y que devengue el dinero que recibirá. Por otra parte, en ocasiones en una asociación se puede presentar que exista una competición entre los productores cacaoteros, puede darse por la utilización de la infraestructura, pagos por adelantado, ventas anticipadas, entre otros, porque siendo recursos escasos como en toda economía, la dirigencia tendrá que decidir quien utiliza los mismos y en qué momento. Una asociación no está exenta de preferencias o discriminación. En fin, se necesita que el socio practique la cooperación con los siguientes aspectos fundamentales para la gestión de la asociación:

- a) **Cumplimiento de los estatutos:** porque una asociación se crea mediante una resolución jurídica que se la obtiene presentando la lista de socios y sus estatutos. En estos estatutos se establece cómo se va a dirigir la asociación, se establecen derechos, deberes, responsabilidades y penalidades. Aunque se redacte el aspecto “libre y voluntario de ser socio” en los estatutos, que es la condición fundamental de la asociatividad, puede darse también, que se determine ciertos requerimientos que se cumplan por parte de los socios, como por ejemplo, que deba pertenecer al área geográfica. Otro aspecto que se redacta es el monto o aporte del socio que es necesario para que la sociedad funcione. En suma, son factores de éxito la forma como se constituyen, estructuran y declaran sus estatutos las asociaciones, los cuales deben ser cumplidos por los socios.
- b) **Aportes para el funcionamiento de la asociación:** los cuales son necesarios para que la asociación funcione. Algunas asociaciones de cacaoteros los trabajan de diferente manera estos cobros. El aporte logra mejorar la práctica del asociacionismo porque se empoderan de la estrategia. Es necesario recalcar la concientización de los aportes porque pagar un aporte sin tener conciencia de que es necesario no produce el crecimiento empresarial del productor. Si se hace una analogía con los impuestos a la renta de un contribuyente, es importante la cultura



tributaria o conciencia de pagar los impuestos para el crecimiento solidario y equitativo de la nación a través de una adecuada distribución de la riqueza.

- c) Cuidado de las instalaciones: los asociados tienen el derecho de utilizar las instalaciones. Entre la infraestructura que más se usa están la batería de fermentadores, los tendales y secadoras. Es necesario que el socio coopere cuidando las mismas.
- d) Asistencia a las reuniones: es importante que el socio asista a las reuniones que cita la dirección. Los temas que se tratan, son decisiones que afectan a todos. Puede que en los estatutos se encuentre que se tienen que reunir una vez cada mes, trimestral, u otra forma. Así también, pueden darse reuniones de carácter ordinarias y extraordinarias. Gracias a la tecnología (telefonía móvil y correo electrónico) la comunicación para esta práctica se ha hecho más fácil.
- e) Asistencia a las capacitaciones: es necesario para la mejora de la productividad, que el socio asista a las capacitaciones sobre mejora de cultivos, rendimiento de las matas de cacao, uso de fertilizantes, procesos orgánicos de producción, entre otros.
- f) Entrega de la cosecha a la asociación: porque uno de los objetivos de la asociación es lograr mejores precios y esto se lo obtiene con el poder de negociación que ofrece las economías de escala, o sea, tener mayor cantidad de cacao para ofrecer de manera regular.

**2.3.1.3.4 Las competencias asociativas y productivas del socio.** Se define a competencia como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (RAE, 2018).

Existen otras definiciones para la misma, pero la expuesta, es la que se quiere explicar en este punto. Por otro lado, se tiene que aclarar también lo que es ser competente. Según la RAE (2018), “1. Que es adecuado o suficiente para algo. (...) 2. Que es apto o adecuado para competir”.

Por otra parte, sobre los factores de éxito para la asociatividad, afirma el Centro de Exportaciones e Inversiones (CEI, 2010), “confianza (selección de socios), transparencia y mecanismos de control, un objetivo común lo suficientemente atractivo, planificación adecuada de la asociación, formular y ejecutar proyectos (...), autoridad de los directivos y resolución de desacuerdos” (p.5).

Cuando se indica que se debe tener confianza entre los socios, en el caso de los productores cacaoteros, lo que se requiere es que cumpla con los requerimientos de calidad en los productos y normativas en general que establece la asociación. Se puede dar el caso que, si no se tiene confianza que un socio esté utilizando químicos inapropiados, si llegara a ser cierto, pone en peligro todo un lote de producción, porque su producto se mezclará con el cacao de los demás agricultores, el perjuicio puede ser muy oneroso. Entonces, la selección de los socios competentes es una necesidad.

Por esta razón, existen algunas competencias que deben tener y practicar los productores de cacao para ser productivos y coadyuvar a la gestión de la asociación, tales como: utilizar concientemente los productos químicos contra las plagas, cumplir con los procesos de cosecha y postcosecha, practicar nuevas tecnologías, entre otras. Es necesario para medir los beneficios de la asociatividad, verificar en qué medida practican estas competencias como miembros asociados. La eficacia en cumplir los objetivos de una asociación es proporcional a la práctica de las siguientes actividades:

- a) Cumplimiento de los debidos procesos de producción: se refiere a tratar de obtener el producto (las pepas de cacao) cumpliendo los procesos de cosecha, fermentación y secado. Primordial es la fermentación, con este proceso se obtiene el olor agradable del cacao.
- b) Cumplimiento de normas de calidad: se refiere a que el socio cumple con las normas de calidad en el momento de cosechar las mazorcas de cacao maduras, fermentar los días necesarios, entre otros. Es necesario estas competencias, una actividad, aunque parezca simple, puede tener repercusiones en la calidad. Tal es el caso de limpiar los machetes antes de cortar las mazorcas, los mismos pueden estar contaminados con químicos que inciden en la pepa de cacao. Se debe crear el compromiso de entregar buenos productos a la asociación. Cuando los procesos

de cosecha, fermentación y secado se hacen en sus propios terrenos, que se tenga el cuidado de hacerlo correctamente. En ocasiones la falta de infraestructura hace que se seque en tendales donde los animales como las gallinas, gatos y perros pueden andar y defecar.

- c) Uso de insumos recomendados: en ocasiones se utiliza algún plaguicida para combatir alguna plaga en otro cultivo diferente al cacao, sin embargo, por la cercanía, puede existir un daño colateral, por la presencia de químicos peligrosos en la pepa de cacao, ya sea por manipulación o accidente. Por lo general, se requiere que se trabaje orgánicamente, es decir, sin químicos. Sin embargo, las plantaciones de cacao están continuas a las de banano o plátanos u otros cultivos que utilizan plaguicidas. Conviene que se capacite cómo mitigar el impacto ambiental después del uso de los mismos.
- d) Práctica de tecnologías para mejorar los procesos: el conocimiento de mejorar la producción se comparte ya sea por parte de la dirigencia o de facilitadores invitados, las capacitaciones se dan, es necesario saber si la ponen en práctica. Una mejora en un proceso puede incidir en los costos de producción, lo que se espera es mejorar la productividad.
- e) Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea: el conocimiento adquirido en las capacitaciones le han permitido mejorar los rendimientos por hectárea. Lo que se aspira es que el agricultor mejore su rendimiento sobre la inversión.

### ***2.3.2 Desarrollo sostenible***

Antes de llegar al concepto actual aceptado de desarrollo sostenible, existió una discusión a nivel mundial en los organismos internacionales y en la comunidad científica en general. La discusión se daba por no encontrar la compatibilidad entre lo que significa desarrollo y crecimiento económico, además porque se excluía a la naturaleza y a lo que realmente significaba “bienestar y prosperidad” para algunos pueblos. Sobre el comienzo de este concepto, se considera que se formuló primeramente el término “ecodesarrollo”. En este sentido, afirma Ignacy Sachs (como

se citó en Melo, 2015), “quien lanzó la idea de ecodesarrollo fue Maurice F. Strong con motivo de la primera reunión del Consejo Administrativo del Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente, realizado en Ginebra, en junio de 1973” (p.40). Ecodesarrollo se lo entendía “como el desarrollo socialmente justo, ecológicamente compatible y económicamente viable” (Segrelles, 2015, p. 1). En este sentido, la idea principal era “definir un estilo de desarrollo para las áreas rurales del Tercer Mundo” (Melo, 2015, p. 40). Del mismo modo, sobre el término ecodesarrollo, afirma Naredo (como se citó en Melo, 2015), “buscaba conciliar el aumento de la producción, que tan perentoriamente reclamaban los países del Tercer Mundo, con el respeto a los ecosistemas necesario para mantener las condiciones de habitabilidad de la tierra” (p.41).

Por la década de los ochenta, la sociedad del conocimiento promovió otros conceptos que tratan la problemática mundial de la incompatibilidad del crecimiento económico con el incremento de la población, el desarrollo social y el cuidado al medio ambiente. El concepto de desarrollo sostenible, según Brundtland (1987), “es el desarrollo que consume los recursos que necesita, sin poner en peligro los recursos necesarios para el desarrollo de las generaciones futuras” (p.16). De manera consecuente, afirma Sachs (2015), “desarrollo sostenible es una forma de entender el mundo como interacción compleja entre sistemas económicos, sociales, ambientales y políticos. Pero también es una visión normativa o ética del mundo, una forma de definir los objetivos de una sociedad bien ordenada” (p.29).

Existen críticos a los conceptos desarrollados por su generalización y la propuesta de construir nuevos constructos relacionados al tema conforme a la conveniencia. Una de estas críticas sobre la noción de desarrollo sostenible es la dada por O'Connor (como se citó en López, 2015), “es tan ambiguo como el capitalismo sostenible y sus conceptos hermanos como los de ‘agricultura sostenible’, (...) el término puede ser utilizado para cualquier cosa que uno quiera que signifique, lo cual es parte de su atractivo” (p.115). Por esta razón, afirma López (2015), “el primer paso sería reconocer la necesidad de superar el caos de definiciones (...) acorde al bagaje histórico-cultural de las diferentes sociedades” (p.123).

Las necesidades e intereses son por lo general diferentes para cada sociedad y sobretodo la interpretación y perspectiva varía conforme al espacio temporal. Como revisionismo histórico, se puede citar lo ocurrido con los indios de los EEUU en el siglo diecinueve, les quitaron sus tierras, fueron masacrados, en algunos casos casi exterminados y luego confinados a reservas, las preguntas de reflexión son: ¿cuál es el concepto de desarrollo sostenible que tienen los indios norteamericanos?, y ¿quiénes son los llamados a cumplir con las normativas y ética? Lo mismo ocurrió y ocurre en muchos países de América Latina en la actualidad. En el Ecuador, es incompatible el desarrollo económico de los colonos de la Amazonía con la biodiversidad existente, cada vez se talan bosques para sembrar pastos para el ganado. Casi no existen economías sustantivas en la región oriental del Ecuador, más aún, en las regiones costa y sierra; para aclarar, se define como economía sustantiva la que solamente produce aquello que sirve para la comunidad pero no tiene intenciones de comercializar con fines de acumular capital. En otras palabras, si se caza una guatusa o una guanta (animales salvajes de la Amazonía considerados comibles) es para comer, pero no para transformarla en mercancía, si se siembra algún producto es estricto para la supervivencia de la población. Se hace referencia a esto porque en la Amazonía brasileña todavía existen comunidades que se adentraron en el Amazonas y viven de esta manera, por otro lado, en la Amazonía ecuatoriana existen comunidades indígenas que respetan al medio ambiente y mantienen una economía sustantiva, mientras, existen otros grupos que continuamente depredan la fauna para vender los animales para alimento o vivos para mascotas en las ciudades (despertaron al mercantilismo).

Las preguntas son muchas en lo que refiere a desarrollo sostenible y lo que se pretende lograr o dar respuestas a los problemas que plantea. Una pregunta básica en todo momento es: ¿Qué se puede hacer con las personas en calamidades extremas? Se revisa otra vez la historia: en los inicios del estado de Israel, se crearon los *Kibuts* (movimientos comunales donde podía ir el desplazado judío de toda Europa de la posguerra), trabajaban en los oficios agrícolas y la ganancia de su producción se la distribuía para todos. No se sabía qué hacer con el conglomerado humano, se les dio una esperanza de progreso y bienestar, se logró en un momento de la historia alcanzar la ansiada solución para un pueblo, todos trabajan por el bienestar común, el bien colectivo prevalece al individual, es en este momento (espacio temporal) que fecunda el concepto de desarrollo sostenible, la nación israelita se pudo desarrollar en sus

dimensiones económicas, sociales y ambientales (practicaron la agricultura en desiertos, casi sin agua).

Otra pregunta que se da: ¿Cómo hacer que se quede la gente pobre en sus territorios? Aunque es temeraria hacer una pregunta de esta naturaleza, porque responderla significa que el desarrollo sostenible es estigmatizar la pobreza al trabajo agrícola, puede dar paso a una interpretación (opinión del autor) de “que se quede conforme con lo que gana y acepte las condiciones de vida que se le presenten”. En opinión del autor, es decirle a un agricultor: “mira vive de la tierra, pero no aumentes la producción porque dañes el bosque, conserva los árboles, come estrictamente lo necesario y acepta lo que las instituciones te puedan dar en lo que respecta a salud, educación, entre otros”. En lo que respecta al Ecuador, es posible que todavía no se encuentren las estrategias necesarias para que se sepa qué hacer con los campesinos del agro ecuatoriano, para que se queden en su territorio con un nivel de vida alto. Es entonces conveniente pensar en nuevos paradigmas conforme al entorno latinoamericano.

Se obtiene desarrollo sostenible cuando la economía de los agricultores mejora, el ambiente no es depredado y la sociedad guarda su estándar de bienestar. Sin embargo, si se lo estudia tomando en referencia a la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, los tres aspectos se mueven o tienen una dinámica diferente y comportamientos voraces, parecieran tres sistemas conviviendo para lograr el equilibrio, pero de pronto uno consume al otro y lo convierte en un subsistema o los consume a los otros dos, o desean tornarse excluyentes.

Se explica esto porque cuando el bien colectivo es superior al bien individual, el cumplir con la sociedad plena puede arrasar con pequeños grupos asociados. Se cita el caso: si se efectiviza una invasión de tierras por un grupo informal a un territorio organizado, las necesidades de la sociedad (lo social) son mayores que la economía y que el ambiente; se cita otro caso, cuando la cosecha de arroz en el Ecuador era deficiente y escaseaba en el mercado de abastos, en gobiernos anteriores al año 2000, los funcionarios de la intendencia de la policía decomisaban el arroz de las piladoras y otras bodegas (supuestamente por especulación, en opinión del autor, esto era un absurdo porque existían muchos productos alternativos). La premisa era que lo social es más importante que el bienestar o desarrollo económico de algunas personas,

“mantener al pueblo contento es lo importante”. No interesa el bienestar económico de las personas o de alguna sociedad (porque al quitarle los productos a los empresarios los dejaría en quiebra), lo que importa es que se mantenga el orden social en general. En este caso lo social se desarrolla o mantiene para un sector mientras que lo económico disminuye para otro sector.

Las teorías del desarrollo sostenible descansarían en supuestos que tienden a incrementarse al infinito, como es la mejora constante de la economía o las necesidades de una población cada vez más numerosa. En sí mismo, el desarrollo sostenible se explicaría como un concepto que contiene elementos que tienden al infinito y por ello si se aplica como un continuo desarrollo entonces debería tender al infinito las tres dimensiones, lo que provocaría el caos en el planeta, sobre todo en lo ambiental. Se explica de otra forma: el hombre o las sociedades no tienen colmo (barril sin fondo) o no hay límites que les digan hasta aquí no más en lo que respecta a lo económico y social (hasta cuanto es bueno), pero el medio ambiente es único (limitado), las necesidades humanas en lo económico y social prevalecerán sobre el medio ambiente; esto sucederá siempre y cuando las sociedades no cambien los paradigmas de desarrollo, comportamiento y actitud al medio ambiente y hacia su bienestar propio.

De manera consecuente y en miras de lo que se puede hacer en los países en procura de desarrollo sostenible como Ecuador, según Alaña, Capa y Sotomayor (2017), “las medidas que adopte tienen que facilitar la implementación de acciones racionales en función de los respectivos costos y beneficios involucrados, solo así la política medio ambiental logrará traducir sus objetivos en resultados concretos” (p.94).

En fin, aunque exista la crítica en pro y en contra de considerar el desarrollo sostenible en otros parámetros, se considera que es conveniente utilizarlo y aterrizarlo también como el desarrollo sostenible de un emprendedor agricultor, porque en él están envueltos las tres dimensiones que cita el concepto: el desarrollo económico, su desarrollo social y la conservación de su entorno ambiental.

**2.3.2.1 Los objetivos de desarrollo económico, social y ambiental de los productores cacaoteros alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).**

En lo concerniente a los “Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”, afirma el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2018), “se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas (...). El propósito era crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo.” En su sitio web, el PNUD declara los siguientes objetivos para lograr el desarrollo sostenible: (1) Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo; (2) Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible; (3) Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades; (4) Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos; (5) Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas; (6) Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos; (7) Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos; (8) Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; (9) Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación; (10) Reducir la desigualdad en y entre los países; (11) Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles; (12) Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles; (13) Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos; (14) Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible; (15) Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad; (16) Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas; (17) Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (PNUD, 2018).

Es relevante detallar los objetivos porque para el cumplimiento de los mismos se promocionan y ejecutan planes, después la forma como se mide es a través de indicadores. En lo que concierne a la investigación se debe escoger los que se relacionan con el beneficio directamente con el productor cacaotero, aterrizado a sus necesidades para su desarrollo sostenible. ¿Cómo lograr el desarrollo sostenible en el



mundo?, la Organización de las Naciones Unidas traza sus planes. ¿Cómo lograr el desarrollo sostenible de un país?, los gobiernos trazan sus planes. ¿Cómo lograr el desarrollo sostenible de una empresa o empresario?, cada empresa o empresario traza sus planes, los mismos deben estar alineados con los ODS.

Se recalca esto porque los indicadores utilizados para medir a nivel país no son convenientes para medir a una empresa o persona en particular, por ejemplo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, para el objetivo 1 que es para poner fin a la pobreza, desarrolla muchos planes, uno de ellos es el 2.4 que dice: “Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas” (INEC, 2018), luego para su medición establece el siguiente indicador “2.4.1 Proporción de la superficie agrícola en que se practica una agricultura productiva y sostenible” (INEC, 2018), lógicamente que se espera un resultado macro derivado de la suma de los propietarios de tierra agrícola. Para llevarlo a un indicador preciso para medir el desarrollo sostenible de un productor agrícola se lo puede utilizar en la dimensión económica, pero, con un indicador que vincule la variable independiente de la investigación, asociatividad, en el incremento de la producción.

**2.3.2.2 Dimensiones e indicadores del desarrollo sostenible de los productores cacaoteros.** En este aspecto, Artaraz (2002) refiere los siguientes indicadores para el desarrollo sostenible, es decir, los temas que se debe tratar: para la dimensión económica se tiene la estructura económica y el sistema institucional; para la dimensión social los temas que deben abordar son la salud, educación y equidad; para los medioambientales, se debe tratar como están los mares y costas, la atmósfera, tierra, agua dulce, biodiversidad, entre otros.

Para esta investigación, se expresa que las dimensiones son: desarrollo económico, desarrollo social y conservación del entorno ambiental. Cada una presenta una lista de los indicadores que se utilizó para la medición. Es de anotar que lo que se mide es la percepción de los beneficios que obtiene de practicar la asociatividad en cada dimensión, es decir, ya sea en ingresos económicos, en el incremento de su calidad de

vida o como contribuye a disminuir el impacto de sus actividades económicas en el medio ambiente.

**2.3.2.2.1 Desarrollo económico.** Para solucionar los problemas de necesidades básicas como la alimentación, salud y vivienda, las personas deben tener ingresos económicos. Para generar mayor riqueza deben generar oportunidades de negocios que les permitan desarrollarse económicamente. El productor cacaotero representa una economía, que se espera perdure proporcionalmente a su ciclo de vida y que el fruto de su trabajo tenga la trascendencia para sus descendientes y sociedad. En este sentido, afirma Blanco (2015), “una economía ‘crece’ cuanto más capital y más trabajo estén disponibles en ella, de manera que se perciba un aumento en la cantidad de bienes y servicios producidos en un tiempo determinado” (p.123). La actividad de producir cacao debería permitir el incremento de los ingresos, por esta razón los indicadores convenientes son:

- a) Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos: una de las metas es lograr abaratar los costos de transporte a los centros de acopio, que son las asociaciones por lo general. Toda actividad que mejore los tiempos de los procesos, brinda a los agricultores a disponer del tiempo ahorrado para dedicarse a otras actividades económicas o placenteras.
- b) Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha: las capacitaciones ofrecidas tienen como objetivos la mejora de los tiempos, mientras menos tiempo se demora en estos procesos, los costos de producción disminuyen para el productor.
- c) Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas: una de las metas de las asociaciones es lograr mejores precios de los insumos que se utiliza en la agricultura, pero lo importante es que estos se gestionen a tiempo y oportunamente, esto mejora la productividad individual.
- d) Captación de nuevos compradores: lograr nuevos compradores gracias a las economías de escala, es un beneficio colectivo de la asociación y, por ende, de cada agricultor.

- e) Aumento de áreas cultivables: si el negocio es vender cacao, lo lógico es fomentar que se siembre más cacao. Las capacitaciones económicas y financieras sobre este aspecto es necesario, para que el agricultor conozca su costo – beneficio.
- f) Incremento de la producción: una de las metas de la gestión asociativa, a través de sus capacitaciones, es lograr el incremento de la producción de los socios con buenos procesos de secado y fermentación.
- g) Rendimientos por hectárea: una de las metas de la gestión asociativa a través de sus capacitaciones es lograr mejorar los rendimientos por hectáreas de los socios. Esto se logra con la optimización de los espacios vitales para las matas de cacao sin perjuicio de otros cultivos.

**2.4.2.2.2 Desarrollo social.** El desarrollo social, generalmente se lo relaciona con la calidad de vida que tiene una persona, en este sentido, sobre la calidad de vida, afirma Domech (2011), “comienza a definirse como concepto integrador que comprende todas las áreas de la vida (carácter multidimensional) y hace referencia tanto a condiciones objetivas como a componentes subjetivos” (p.3). Para esclarecer el tema, se indica por ejemplo, como un componente subjetivo a la felicidad, un afecto positivo que contribuye al bienestar. Los elementos objetivos serían los tangibles que se adquieren o servicios que se tiene acceso, ejemplo: acceso a la salud y educación.

Afirma Domech (2011), "según la Carta Europea de Ordenación del Territorio, la Calidad de Vida tiene tres facetas interconectadas: el nivel de renta, (...), las condiciones de trabajo y la calidad ambiental” (p.3). Por conveniencia de esta investigación se lista los indicadores relacionados a los productores cacaoteros:

- a) Ingresos superiores al salario mínimo: Las actividades económicas necesitan compararse con los costos de oportunidad que existieren paralelas a las mismas. En el caso de un productor de escasos recursos, el costo de oportunidad o aquello que puede sacrificar por producir cacao, es trabajar para otra persona o empresa, donde el salario mínimo vital que se puede ganar al mes es de \$375 en el año 2017. Es importante conocer si la asociatividad cacaotera contribuye a alcanzar o sobrepasar estos valores.

- b) Demanda de empleos: las investigaciones sociales han determinado que existe una relación entre el desempleo y la delincuencia. Para toda persona es necesario que su entorno familiar y social tengan trabajo y solventen sus necesidades. En muchas ocasiones, la seguridad personal y de sus bienes tiene relación con la demanda de empleo de la zona. Es útil conocer si la práctica asociativa contribuye a mejorar estos aspectos.
- c) Acceso a los servicios de salud y educación: un indicador tangible de la calidad de vida es conocer si las personas tienen acceso a los servicios básicos. Se necesita conocer si la asociatividad contribuye a mejorar el acceso a los mismos.

**2.4.2.2.3 Conservación del entorno ambiental.** Como antecedente, afirma Artaraz (2002), “en el sistema económico tradicional la incompatibilidad entre crecimiento económico y equilibrio ecológico es evidente. Existen grandes problemas de degradación ambiental: contaminación del aire, del suelo y del agua, (...), pérdida de diversidad biológica y deforestación, entre otros” (p.1). De manera consecuente, según Morales (2006), “el desequilibrio hombre-naturaleza, a escala global y local, exige fortalecer el papel y la capacidad de las localidades en la implantación de programas que permitan aproximarnos a territorios más sostenibles” (p.60).

Es preferible expresar la dimensión ambiental o ecológica como “conservación del entorno ambiental”, para puntualizar que lo que se requiere es efectivamente tratar en lo posible conservar o mitigar cualquier daño producido por las actividades que desarrollan los productores cacaoteros, si ellos son capaces de que aunque se aumente la producción permanezca o se mitigue el impacto al medio ambiente. En este sentido, vale citar lo que expresa Artaraz (2002), “sostenibilidad en términos ecológicos supone que la economía sea circular, que se produzca un cierre de los ciclos, tratando de imitar a la naturaleza. (...), hay que diseñar sistemas productivos que sean capaces de utilizar únicamente recursos y energías renovables” (p.4).

Por esta razón, los indicadores apropiados para medir el impacto que produce la actividad de producir cacao por parte del agricultor son:

- a) Mitigación ambiental: las actividades de producción de cacao tienen su impacto sobre el medio ambiente, es conveniente conocer si las capacitaciones dadas en las asociaciones (gracias a la asociatividad) ha procurado que el agricultor mitigue el impacto ambiental.
- b) Materiales reciclables: se requiere que las empresas, empresarios y personas en general puedan reciclar los materiales con los que trabajan o realizan sus actividades. Las asociaciones deben capacitar constantemente sobre estos temas.
- c) Insumos con bajo impacto ambiental: la compra de insumos industriales y químicos son necesarios para las actividades de producción, es necesario conocer si la gestión asociativa adquiere productos con bajo impacto ambiental.
- d) Compromiso con las generaciones futuras: para que el concepto de desarrollo sostenible se considere aplicado, debe existir el compromiso de hacer las cosas siempre pensando en las generaciones futuras. Conviene conocer si la práctica de la asociatividad promueve este compromiso.
- e) Control de los residuos de producción: después de realizar las actividades de producción se debe recordar que quedan residuos que deben ser gestionados para su disposición final.
- f) Control de contaminación de recursos acuíferos: este control es el más importante porque está directamente relacionado con la salud de los agricultores mismos y de sus entornos familiares. Cualquier desecho sólido o líquido puede contaminar arroyos, esteros o pozos, después, esta agua puede ser consumida por ellos mismos u otras personas. Para efecto de esta investigación, se necesita conocer si la práctica asociativa ha servido para promover el control de posibles contaminaciones de los sistemas acuíferos.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación sobre la relación entre la asociatividad y el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de los Ríos del Ecuador se tipifica de la forma siguiente:

**Cuantitativa:** es cuantitativa por la forma como va a ser abordada. “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.4).

**Aplicada:** porque tiene el objetivo de resolver un problema que se presenta.

**Explicativo:** por el alcance o nivel de la investigación es explicativo ya que se busca conocer los factores causales que explican el problema de investigación.

El diseño básico de esta investigación es:

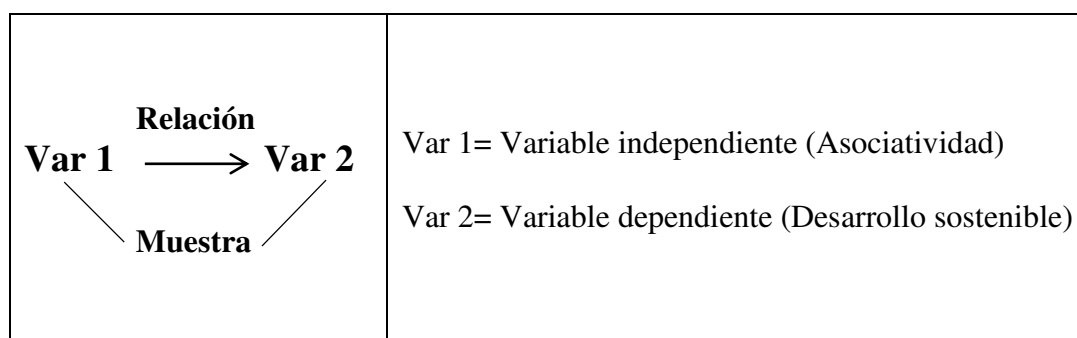
**No experimental:** porque no se hacen pruebas ni tampoco las variables son manipuladas.

**Transeccional correlacional:** es transeccional, porque el objeto de estudio va a ser analizado en un periodo determinado de tiempo. Es correlacional, porque se trata de encontrar evidencias de cómo la variable independiente “asociatividad” influye en la

variable dependiente “desarrollo sostenible” de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Para afirmar lo expuesto, sobre los diseños transeccionales correlacionales, afirma Carrasco (2008), “tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables” (p.73).

Este diseño se lo diagrama de la siguiente manera:



*Figura 1. Diagrama de la investigación.* Elaborado por el autor

### 3.2 Identificación de las variables

Se establece a la variable “asociatividad” como la variable independiente por su función que cumple en la hipótesis. Es el factor que se espera influya en el variable dependiente. La variable es medible y observable.

Se establece a la variable “desarrollo sostenible” como la variable dependiente por su función que cumple en la hipótesis. El valor que se espera que asuma depende de la variable independiente. La variable es medible y observable.

### 3.3 Operacionalización de las variables

#### 3.3.1 Operacionalización de la variable asociatividad

**Definición conceptual:** “Se entenderá por asociatividad a la organización voluntaria y no remunerada de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común” (PNUD, 2000, p.116).

**Definición operacional:** Es el conjunto de acciones y prácticas que realizan los miembros de una asociación para lograr objetivos comunes.

La manera que es medida la variable es a través de estas dimensiones y sus correspondientes indicadores:

- (1).**Liderazgo empresarial:** fortalecimiento de la asociación, participación en el mercado, concretización de logros, recordación de marca, resultados económicos, comunicación interna, resolución de conflictos y quejas, incremento de socios.
- (2).**Pertenencia a la asociación:** identificación con la asociación, conocimiento institucional, referencias de la asociación, pertenencia al área geográfica, motivación a la permanencia.
- (3).**Cooperación del socio con la gestión de la asociación:** cumplimiento de los estatutos, aportes para el funcionamiento de la asociación, cuidado de las instalaciones, asistencia a las reuniones, asistencia a las capacitaciones, entrega de la cosecha a la asociación.
- (4).**Competencias asociativas y productivas del socio:** cumplimiento de los debidos procesos de producción, cumplimiento de normas de calidad, uso de insumos recomendados, práctica de tecnologías para mejorar los procesos, práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea.



La variable asociatividad asume estos valores conforme a los indicadores: alta, moderada y baja asociatividad.

### ***3.3.2 Operacionalización de la variable desarrollo sostenible***

**Definición conceptual:** “Es el desarrollo que consume los recursos que necesita, sin poner en peligro los recursos necesarios para el desarrollo de las generaciones futuras” (Brundtland, 1987, p. 16).

**Definición operacional:** Es el desarrollo en las dimensiones económica, social y la conservación del entorno ambiental que tiene una persona consumiendo los recursos que necesita, sin poner en peligro los recursos necesarios para el desarrollo de las generaciones futuras.

La manera que es medida la variable es a través de estas dimensiones y sus correspondientes indicadores:

- (1).Desarrollo económico:** beneficios en negociación de transportes para movilizar productos, disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha, tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas, captación de nuevos compradores, aumento de áreas cultivadas, incremento de la producción, rendimientos por hectárea.
- (2).Desarrollo social:** ingresos superiores al salario mínimo, demanda de empleos, acceso a los servicios de salud y educación.
- (3).Conservación del entorno ambiental:** mitigación ambiental, materiales reciclables, insumos con bajo impacto ambiental, compromiso con las generaciones futuras, control de los residuos de producción, control de contaminación de recursos acuíferos.

La variable desarrollo sostenible asume estos valores conforme a los indicadores: alto, moderado y bajo desarrollo sostenible.

### **3.4 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la investigación es el “productor de cacao que pertenece a una asociación agrícola de la provincia de Los Ríos del Ecuador”.

Sobre la unidad de análisis, en el documento “Preparación de informes sobre encuestas a base de muestras” de La Organización de las Naciones Unidas (citado por Rodríguez, 1996) afirma: “Son las unidades que representan las partes más pequeñas de los elementos capaces de presentar una característica particular” (p.3). Los productores de cacao que se tiene interés de investigar son los que se encuentran asociados a las corporaciones agrícolas de primer grado que atienden a agricultores que tienen sus parcelas, fincas o haciendas pequeñas en la provincia de Los Ríos y, además, tienen como actividad principal la producción y comercialización de cacao.

### **3.5 Población de estudio**

La población de estudio son los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador agremiados a las corporaciones de primer grado que tienen, dentro de sus actividades principales, la producción y comercialización de cacao y, además, se encuentran ubicadas en la provincia.

Para especificar “las actividades principales” se recurrió a los datos obtenidos en el “Programa para fortalecer el sector cacaotero” del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP, 2016) donde se encuentran registrados 2538 productores asociados a una corporación de primer grado que, dentro de sus actividades, está el acopio y comercialización de cacao. Cabe indicar que en esta población de estudio (véase Anexo 4) se encuentran nombradas las asociaciones a las cuales el MAGAP les da seguimiento, porque se tiene el deseo político de fortalecer la actividad. El tamaño de la población es dinámico y la cobertura es extensa, por eso es necesario detallar la cobertura, así como la fecha y duración de la encuesta.

Fecha y duración: diciembre de 2017 a marzo de 2018.

Cobertura: se sitúa en la provincia de Los Ríos. Tiene 13 cantones o ciudades: Baba, Babahoyo (capital provincial), Buena Fe, Mocache, Montalvo, Palenque, Pueblo Viejo, Quevedo, Quinsaloma, Urdaneta, Valencia, Ventanas y Vines. La descripción geográfica se puede observar en la figura 2:



*Figura 2. Mapa de la Provincia de Los Ríos. Tomado de Gifex (2018)*

### 3.6 Tamaño de muestra

Como existe un dato estadístico que determina una población de 2538 personas, se utilizó la fórmula para población finita detallada en el cuadro 1:

*Cuadro 1. Fórmula para población finita*

Fórmula para población finita:	
$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$	
Donde:	
<b>N:</b> Es el tamaño de la población	<b>p:</b> probabilidad a favor
<b>n:</b> es el tamaño de la muestra.	<b>q:</b> probabilidad en contra
<b>Z<sub>α</sub>:</b> Nivel de confianza	<b>e:</b> error muestral

*Fuente.* Datos tomados de Hair, Burke, Anderson y Black (2005)

Los datos requeridos fueron:

**N:** representa el tamaño de la población que es de 2538 personas.

**Z<sub>α</sub>:** Para tener una confianza del 95% que es lo requerido, el valor de Z<sub>α</sub>: debe ser igual a 1.96.

**e:** se requiere que el error muestral sea de un 5%, que equivale a 0.05.

**p:** proporción de los elementos de estudio que se encuentran en la población y que poseen la característica de investigación, el valor de “p” es igual a 0.5 (se coloca la máxima varianza porque se desconoce la proporción ya que es una investigación que inicia).

**q:** proporción de los elementos de estudio que se encuentran en la población y que no

poseen la característica de investigación, el valor de “q” es igual a 0.5. Definido p, obliga a restar  $1 - p$ , porque es una probabilidad de que ocurra o no ocurra y solo puede sumar uno entre los dos.

Se utilizó la fórmula para obtener el número de personas a encuestar:

$$n = \frac{(1,96)^2(2538)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(2538 - 1) + (1,96)^2(0.5)(0.5)} = 333.76 \cong 334$$

El tamaño de la muestra fue de 334 productores.

### **3.7 Selección de la muestra**

Para que todos los productores de cacao puedan tener la misma posibilidad de ser escogidos, se seleccionó de la siguiente manera: se estableció un muestreo por conglomerados, donde se determinó que sean agrupados por los cantones: Baba, Babahoyo (capital provincial), Buena Fe, Mocache, Montalvo, Palenque, Pueblo Viejo, Quevedo, Quinsaloma, Catarama (Urdaneta), Valencia, Ventanas y Vines. Se dejó fuera a Palenque, Quevedo y Valencia porque a la fecha de obtener la información, no constaban asociaciones de primer grado en el listado del MAGAP. Se consideró dos asociaciones por cantón con excepción del cantón Buena Fe, que solo registra una.

Se dividió 334 para 19 asociaciones, se estableció de 17 a 18 encuestas por asociación. A las organizaciones registradas se les asignó un número, luego aleatoriamente se las escogió, después se procedió a realizar los contactos respectivos con los presidentes de las asociaciones para coordinar fechas en que se podía asistir para realizar la debida presentación y se permitiera hacer las encuestas. Por lo general se trataba de coordinar en la fecha que los asociados tenían reuniones o la directiva realizaba convocatorias. En el cuadro 2 se presenta como se seleccionó la muestra.

Cuadro 2. Selección de la muestra

	Cantón	Asociación	Encuestas
Provincia de Los Ríos	Baba	Asoc. Agropecuaria 5 de Abril	18
		Aso." Mercedes De Jesús Molina"	18
	Babahoyo	Asoc. Agropecuaria "Luz y Vida"	18
		Aso. de Agricultores "Tierra Fértil"	18
	Buena Fe	Aso. De Agricultores Agropecuarios Ecológicos Mercadeo y Afines "Rio Peripa"	17
	Catarama	Aso. Campesina "Catarama"	18
		Asociación Pijullo	18
	Mocache	Corporación Agrícola y Ganadera " Río Mocache"	18
		Asoc. Comunidad de recinto Pajarito	18
	Montalvo	Aso. De Productores Agropecuarios "Buscando el Futuro"	18
		Aso. Autónoma de Agricultores "La Alegría"	18
	Pueblo Viejo	Aso. Agricultores Autónomos "18 de marzo"	18
		Aso. De Montubios Autónomos "Puerto Pechiche"	17
	Quinsaloma	Aso. 20 DE FEBRERO	17
		Asociación Agroartesanal San Pedro	17
	Ventanas	Aso. De Agricultores Autónoma "Los Ángeles"	17
		Aso. De Desarrollo Comunitario "Fe y Esperanza"	17
	Vinces	Centro de Desarrollo Comunal "Estero de Caña"	17
		Centro de Desarrollo Comunal " Loma los negritos"	17
		SUMA	334

Fuente. Datos tomados del Ministerio de Agricultura y Ganadería (2016).

### **3.8 Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó la técnica de la encuesta (véase Anexo 2) como instrumento de recolección de datos. Se estableció un cuestionario de 50 preguntas. Diez preguntas para datos sociodemográficos y 40 preguntas sobre las variables a investigar. Los datos sociodemográficos fueron valorados con escalas nominales y ordinales.

Para las preguntas relacionadas a las variables se usó la escala de Likert. Sugerida y desarrollada por el psicólogo Rensis Likert para la comprensión de opiniones y actitudes, las preguntas del cuestionario se presentan como proposiciones afirmativas (favorables) y la persona encuestada emite su opinión y actitud (Hinojosa, 2017).

Todas las proposiciones de la encuesta tienen un carácter positivo. Por el valor semántico (denotación y connotación) y para que las respuestas se relacionen fácilmente con las proposiciones, los ítems de la escala se los prefirió de esta forma: 5 - Siempre, 4 - La mayoría de veces sí, 3 - Algunas veces sí, algunas veces no, 2 - La mayoría de veces no, 1 - Nunca.

Se validó la encuesta a través de la revisión de expertos (véase Anexo 3), además, se realizó una prueba piloto para conocer el tiempo que demora la encuesta, el tiempo aproximado fue de 25 a 35 minutos. En consecuencia con lo expuesto, de acuerdo con Hinojosa (2017), “un cuestionario no debe ser ni tan corto ni tan extenso. (...) la aplicación de la encuesta dure entre 30 y 40 minutos. Porque, de lo contrario, se corre el riesgo de obtener respuestas que no sean objetivas” (p.101).

### **3.9 Fiabilidad del instrumento de medición**

Como procedimiento para medir la fiabilidad del instrumento de recolección de datos, se tomó en cuenta la medida de coherencia o consistencia interna a través de obtener el coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach. Se procesaron los datos en el programa

SPSS para todos los elementos del cuestionario relacionados con las variables y también por separado para los ítems de cada variable. Los resultados fueron los siguientes:

**a) Para la fiabilidad de todos los ítems del cuestionario.**

*Cuadro 3. Estadísticos de fiabilidad del cuestionario*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,913	40

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

Conforme se observa en el cuadro 3, para todos los elementos se obtuvo un coeficiente de 0,913. Se interpreta que el instrumento es confiable.

Para evaluar la confiabilidad o fiabilidad y validez lograda del cuestionario, las sugerencias de algunos investigadores, según Hernández et al. (2014), “0.60 es aceptable para propósitos exploratorios y 0.70 para fines confirmatorios, resultando 0.80 ‘bueno’ en un alcance explicativo” (p.296).

Para confirmar el porqué de la cifra obtenida, Hernández et al. (2014) refieren: “La confiabilidad varía de acuerdo con el número de indicadores específicos o ítems que incluya el instrumento de medición. Cuantos más ítems haya, mayor tenderá a ser ésta, lo cual resulta lógico” (p.208). El instrumento de recolección de datos de la investigación tiene 40 ítems, lo cual es una cantidad considerable.

Para aclarar qué es un ítem en un instrumento, expresa Hernández et al. (2014), “ítem es la unidad mínima que compone una medición; es un reactivo que estimula una respuesta en un sujeto (por ejemplo, una pregunta, una frase, una lámina, una fotografía o un objeto de descripción)” (p.208).



**b) Para la fiabilidad de los ítems de la variable asociatividad (X).**

Conforme se observa en el cuadro 4, para los elementos de la variable asociatividad se obtuvo un coeficiente de 0,870. Se interpreta que el instrumento es confiable.

**Cuadro 4. Estadísticos de fiabilidad de los ítems de la variable asociatividad (X)**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	24

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**c) Para la fiabilidad de los ítems de la variable desarrollo sostenible (Y)**

Conforme se observa en el cuadro 5, para los elementos de la variable asociatividad se obtuvo un coeficiente de 0,831. Se interpreta que el instrumento es confiable.

**Cuadro 5. Estadísticos de fiabilidad de los ítems de la variable desarrollo sostenible (Y)**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	16

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se usó el programa SPSS versión 21 para obtener los resultados estadísticos provenientes de los datos obtenidos de la encuesta (estudio de campo). Para algunos datos descriptivos se utilizó el programa Excel. Se realizó 334 encuestas.

### 4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

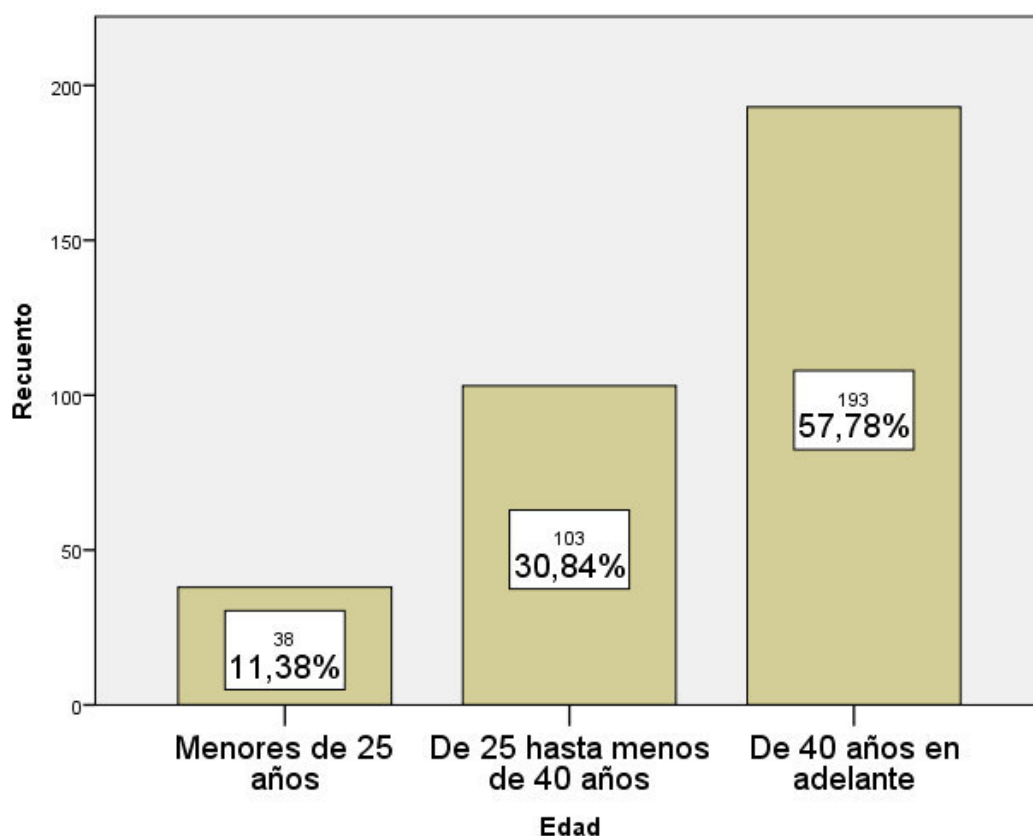
#### 4.1.1 Resultados descriptivos sociodemográficos

##### 1. Edad

*Cuadro 6. Edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menores de 25 años	38	11,4	11,4	11,4
De 25 hasta menos de 40 años	103	30,8	30,8	42,2
De 40 años en adelante	193	57,8	57,8	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 3. Edad.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

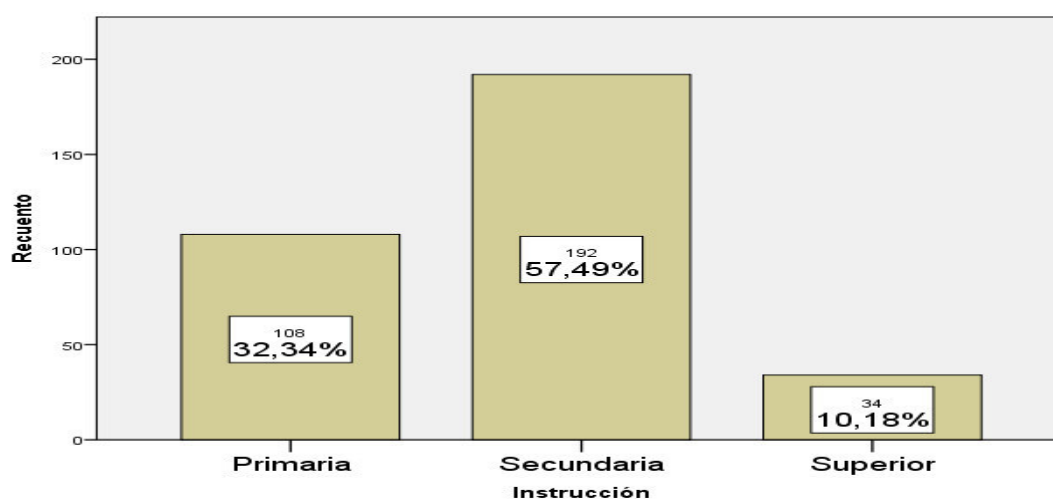
**Interpretación:** El 57,78 % son mayores de 40 años, el 30,84% tienen una edad de 25 a 40 años, el 11.38% son menores de 25 años. Se considera importante que en los procesos asociativos se encuentren personas afianzadas, maduras emocionalmente y con las expectativas y aspiraciones justas del esfuerzo asociativo, sin embargo, se necesita revitalizar la estrategia con la juventud para que continúe con más energía y dinamismo.

## 2. Instrucción

*Cuadro 7. Instrucción*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	108	32,3	32,3	32,3
Secundaria	192	57,5	57,5	89,8
Superior	34	10,2	10,2	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 4. Instrucción.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

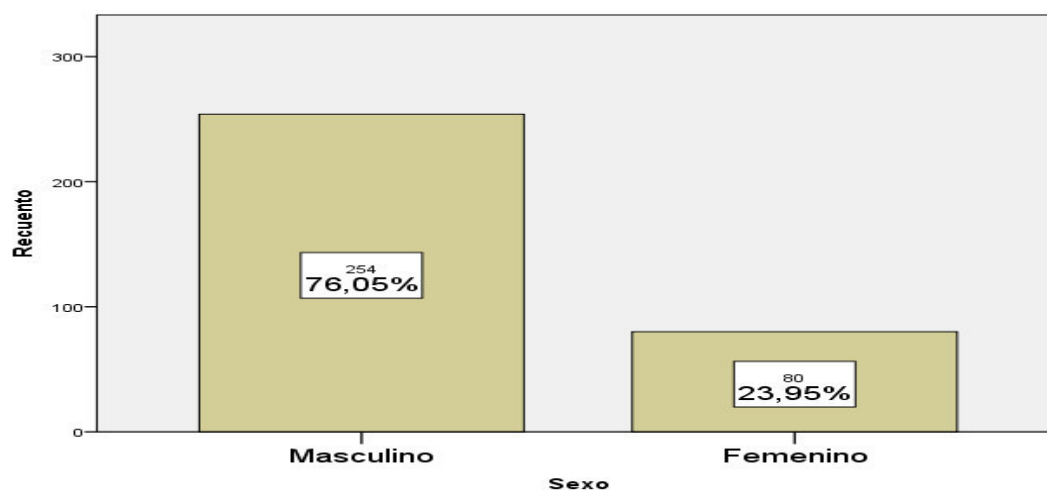
**Interpretación:** El 32,34% tiene estudios primarios, el 57,49% tiene estudios secundarios y 10,19% tiene estudios superiores. Que exista más del 10% con estudios superiores es importante para los procesos asociativos, las asociaciones son empresas y deben ser manejadas eficientemente, para eso es necesario tanto el conocimiento práctico como el teórico. Sea cualquiera la disciplina o carrera que hayan seguido las personas encuestadas, se espera que hayan obtenido contenidos mínimos de aprendizaje sobre temas administrativos.

### 3. Sexo

*Cuadro 8. Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	254	76,0	76,0	76,0
Femenino	80	24,0	24,0	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 5. Sexo.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

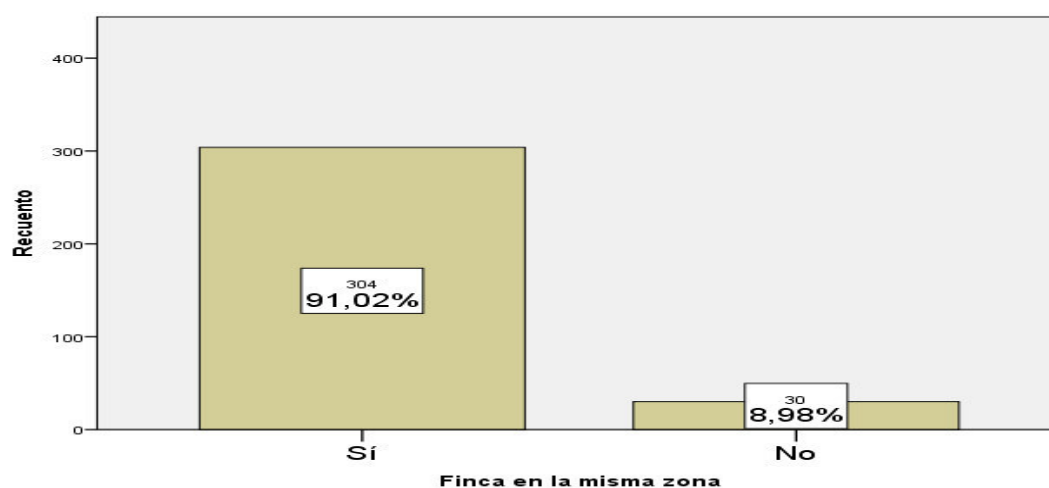
**Interpretación:** El 76.05% son varones y el 23,95% son mujeres. La participación de la mujer en los procesos asociativos es muy importante, ayuda a la integración familiar de los asociados, es decir se mejoran los vínculos entre familias. Es conveniente mejorar en este tema porque la participación de la mujer en las actividades económicas y relaciones sociales mejora la cohesión social e incrementa el capital social.

#### 4. ¿Su finca se encuentra en la misma parroquia de la asociación?

**Cuadro 9. Finca en la misma zona**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	304	91,0	91,0	91,0
No	30	9,0	9,0	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 6. Finca en la misma zona.** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

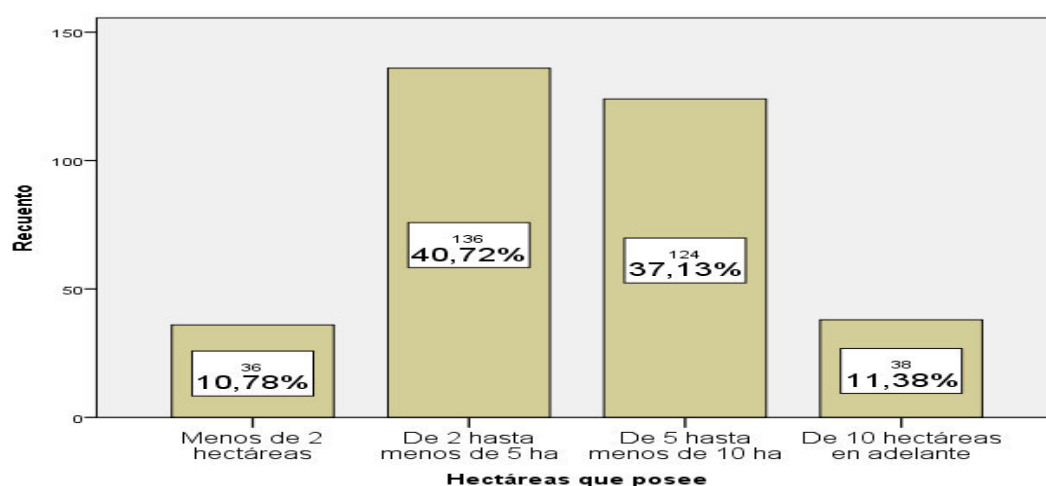
**Interpretación:** El 91.02% dijo sí y el 8,98% dijo no. Se considera un factor de éxito que las personas se involucren en una asociación que pertenezca a la zona geográfica, sin embargo, la asociatividad es “libre y voluntaria”, si alguien de otro lugar desea pertenecer a cierta asociación, lo puede hacer. El porcentaje que dijo “no” lo atestigua, cualquiera que hubiesen sido sus motivaciones.

## 5. ¿Cuántas hectáreas posee?

*Cuadro 10. Hectáreas que posee*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 2 hectáreas	36	10,8	10,8	10,8
De 2 a menos de 5 ha	136	40,7	40,7	51,5
De 5 hasta menos de 10 ha	124	37,1	37,1	88,6
De 10 hectáreas en adelante	38	11,4	11,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 7. Hectáreas que posee.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

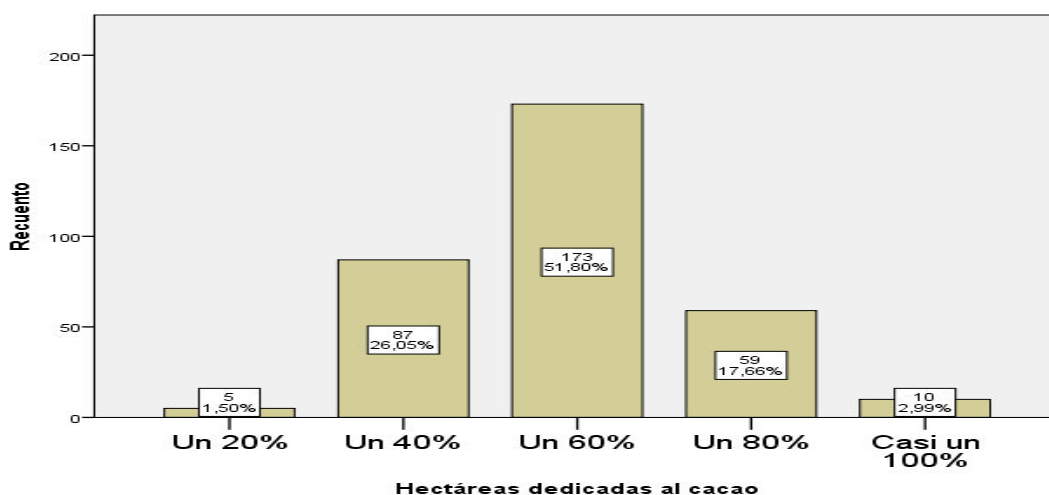
**Interpretación:** El 10,78% tiene menos de 2 ha, el 40,72% de 2 hasta menos de 5 ha, el 37,13% de 5 hasta menos de 10 ha y el 11,38% de 10 ha en adelante. En la práctica de la asociatividad se aconseja que no deben existir asimetrías económicas exageradas entre los socios, en la muestra se observa que existe un equilibrio del tamaño económico de los socios.

## 6. ¿Cuántas hectáreas aproximadamente las dedica a la producción de cacao?

*Cuadro 11. Hectáreas dedicadas al cacao*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un 20%	5	1,5	1,5	1,5
Un 40%	87	26,0	26,0	27,5
Un 60%	173	51,8	51,8	79,3
Un 80%	59	17,7	17,7	97,0
Casi un 100%	10	3,0	3,0	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 8. Hectáreas dedicadas al cacao.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 1,50% dijo un 20% de su tierra, el 26,05% dijo un 40%, el 51,80 dijo un 60%, el 17,66 dijo un 80% y el 2,99 casi el 100%. Los porcentajes refieren que los productores son cautelosos en sus inversiones, aunque el cacao es un buen producto para obtener ingresos también prefieren cultivar otros productos. Las caídas de los precios a nivel nacional e internacional han producido dolorosas experiencias. En el sector agrícola, los proyectos de cacao son a largo plazo, a partir del cuarto año se comienza a cosechar productivamente, es decir, aumenta la producción de cacao en relación a los costos de producción.

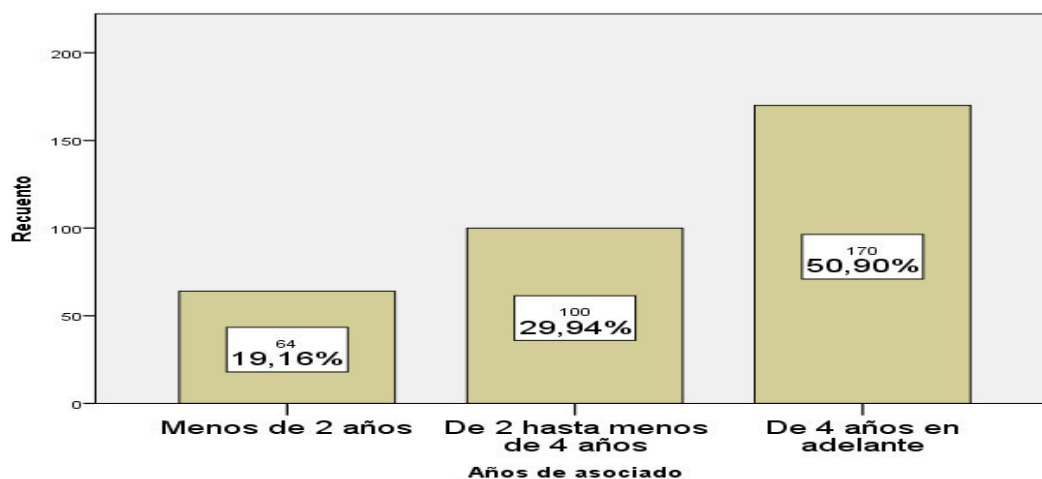


## 7. ¿Cuántos años pertenece a la asociación?

*Cuadro 12. Años de asociado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 2 años	64	19,2	19,2	19,2
De 2 hasta menos de 4 años	100	29,9	29,9	49,1
De 4 años en adelante	170	50,9	50,9	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 9. Años de asociado.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

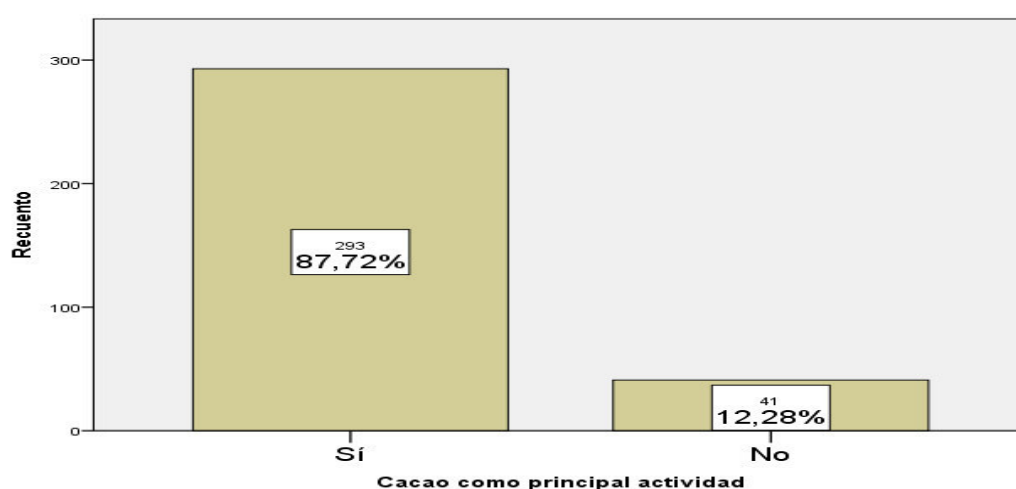
**Interpretación:** El 19,16% dijo que tiene menos de dos años, el 29,94% dijo que tiene de 2 hasta menos de 4 años y el 50,90% dijo que tiene de 4 años en adelante. Los porcentajes indican que más de la mitad tienen años de experiencia asociativa, esta experiencia es significativa para darle valor al instrumento de medición, porque se espera que sean objetivos en el momento de valorar y evaluar la asociatividad.

## 8. ¿La producción de cacao es su principal actividad?

*Cuadro 13. Cacao como principal actividad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	293	87,7	87,7	87,7
No	41	12,3	12,3	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 10. Cacao como principal actividad.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

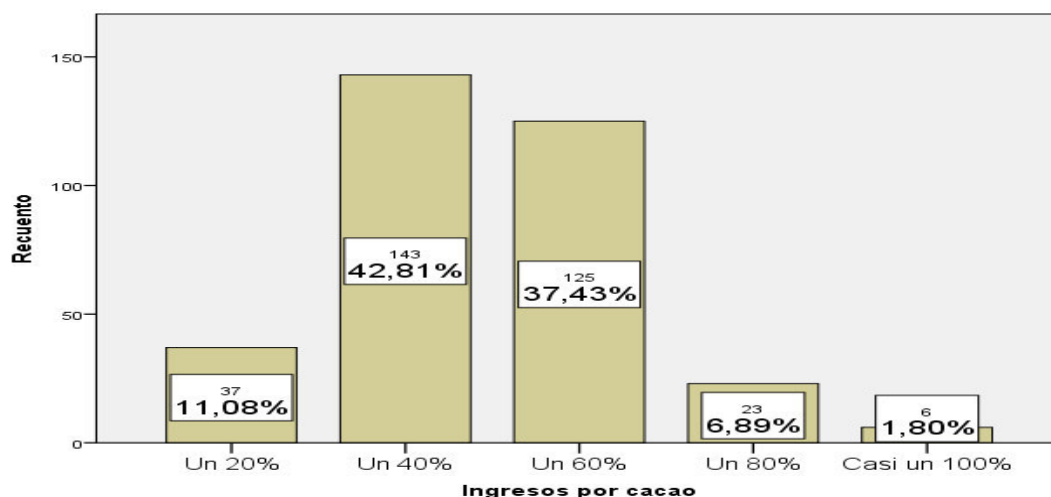
**Interpretación:** El 87,72% indica que la producción de cacao es su principal actividad mientras que el 12,28% indica que no. Con el porcentaje de las personas que dijeron “no” se puede interpretar que aunque no tienen a la producción de cacao como su principal actividad, de alguna u otra manera les conviene asociarse para obtener beneficios.

## 9. ¿Qué porcentaje de sus ingresos representa su producción de cacao?

**Cuadro 14. Ingresos por cacao**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Un 20%	37	11,1	11,1	11,1
Un 40%	143	42,8	42,8	53,9
Un 60%	125	37,4	37,4	91,3
Un 80%	23	6,9	6,9	98,2
Casi un 100%	6	1,8	1,8	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 11. Ingresos por cacao.** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

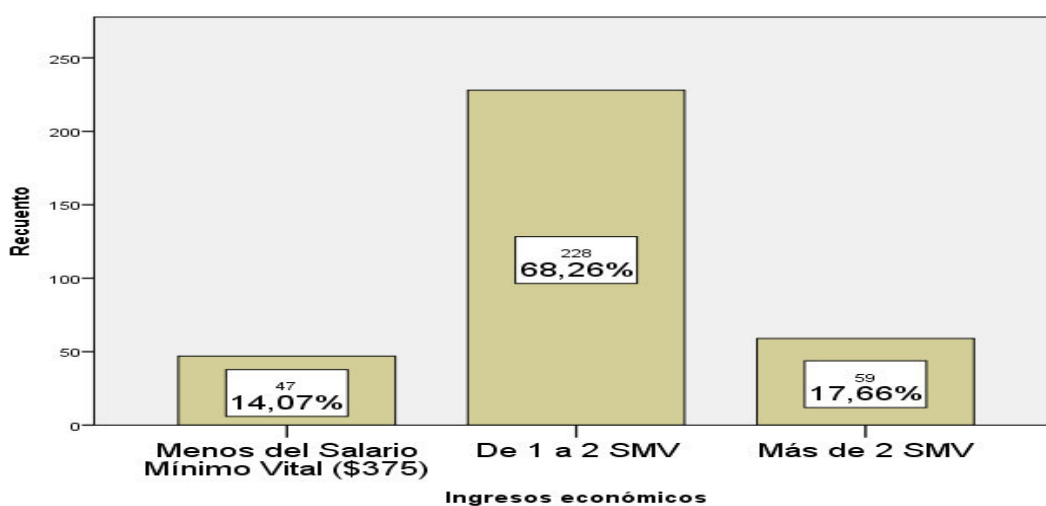
**Interpretación:** El 11,08% dijo un 20%, el 42,81% dijo un 40%, el 37,43% dijo un 60%, el 6,89% dijo un 80% y el 1,8% dijo casi un 100%. Los que indicaron un 40% y un 60% muestran que la mayoría de los agricultores tienen otras actividades económicas, la asociatividad tiene esa particularidad, el propósito es llevar adelante un proyecto en común que es la de obtener y mantener un buen precio, pero, manteniendo su independencia, sobretodo la económica.

## 10. ¿Cuántos son sus ingresos aproximadamente por la producción de cacao?

**Cuadro 15. Ingresos económicos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos del Salario Mínimo Vital (\$375)	47	14,1	14,1	14,1
De 1 a 2 SMV	228	68,3	68,3	82,3
Más de 2 SMV	59	17,7	17,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 12. Ingresos económicos.** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 14,07% expresó que menos del salario mínimo vital (SMV), el 68,26% expresó que de 1 a 2 SMV y el 17,66% expresó que más de 2 SMV. Se toma como referencia o costo de oportunidad el SMV que en el 2017 es de \$375. La actividad es representativa para los ingresos medidos en SMV. Sin embargo, se debe aclarar que lo expresado no es un indicador para interpretar si vale la pena o no el trabajo realizado conforme a la inversión.

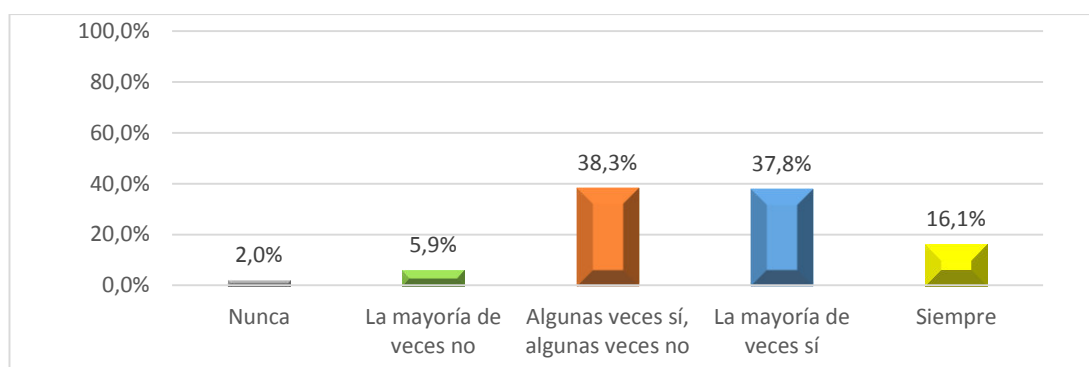
#### 4.1.2 Resultados de la variable asociatividad (X)

##### Asociatividad (X)

*Cuadro 16. Asociatividad (X)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	158	2,0%	2,0%
La mayoría de veces no	469	5,9%	7,8%
Algunas veces sí, algunas veces no	3067	38,3%	46,1%
La mayoría de veces sí	3030	37,8%	83,9%
Siempre	1292	16,1%	100,0%
Total	8016	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



*Figura 13. Asociatividad (X).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

**Interpretación:** De todos los indicadores que pertenecen a la variable asociatividad (24 en total, 334 encuestas x 24= 8016), el 2,0% indicó nunca, el 5,9% indicó la mayoría de veces no, el 38,3% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 37,8% indicó que la mayoría de veces sí y el 16,1% indicó siempre. Por las respuestas afirmativas en mayor número, se puede indicar que los productores asociados tienen una aceptable percepción de la asociatividad.

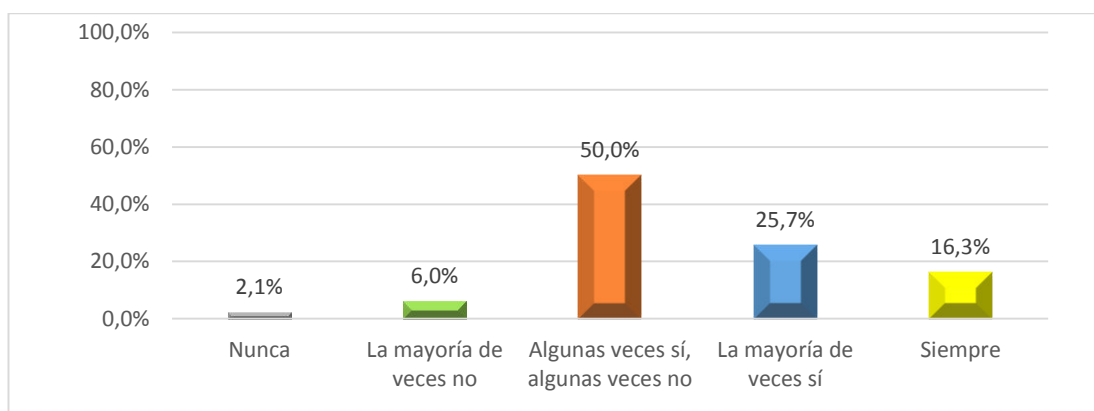
#### 4.1.2.1 Resultados de las dimensiones de la variable asociatividad.

### 1. Liderazgo empresarial (X1)

**Cuadro 17. Liderazgo empresarial (X1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	55	2,1%	2,1%
La mayoría de veces no	160	6,0%	8,0%
Algunas veces sí, algunas veces no	1335	50,0%	58,0%
La mayoría de veces sí	686	25,7%	83,7%
Siempre	436	16,3%	100,0%
Total	2672	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 14. Liderazgo empresarial (X1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

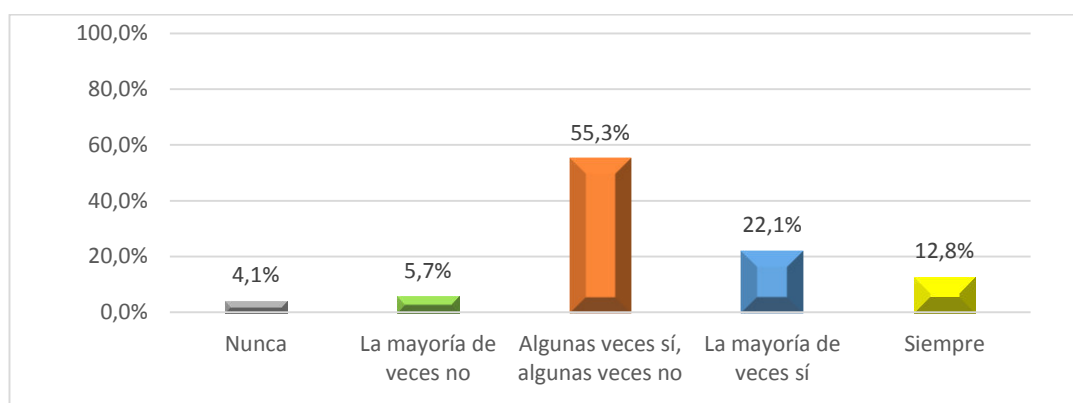
**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (8 en total, 334 encuestas x 8= 2672), el 2,1% indicó nunca, el 6,0% indicó la mayoría de veces no, el 50,0% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 25,7% indicó que la mayoría de veces sí y el 16,3% indicó siempre. El 50% de respuestas en el medio, puede indicar que falta conocimiento de la gestión de sus compañeros socios que están en la dirigencia, falta visibilidad de la función de la dirección.

## 2. Pertenencia a la asociación (X2)

**Cuadro 18. Pertenencia a la asociación (X2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	69	4,1%	4,1%
La mayoría de veces no	95	5,7%	9,8%
Algunas veces sí, algunas veces no	924	55,3%	65,1%
La mayoría de veces sí	369	22,1%	87,2%
Siempre	213	12,8%	100,0%
Total	1670	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 15. Pertenencia a la asociación (X2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

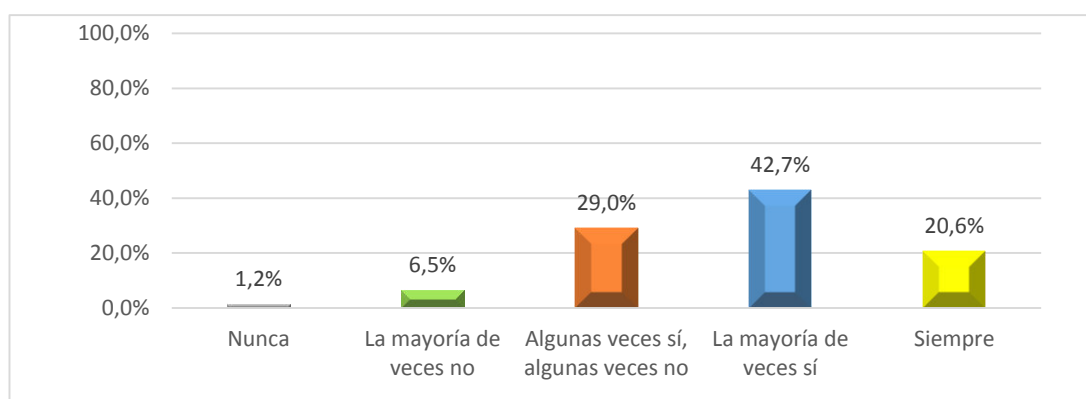
**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (5 en total, 334 encuestas x 5= 1670), el 4,1% indicó nunca, el 5,7% indicó la mayoría de veces no, el 55,3% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 22,1% indicó que la mayoría de veces sí y el 12,6% indicó siempre. El 55,3% de respuestas en el medio, indica que hay que mejorar la satisfacción de pertenecer a las asociaciones, establecer una pertenencia no solo basada en recompensas económicas, sino de motivaciones intrínsecas y de trascendencia.

### 3. Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3)

**Cuadro 19. Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	25	1,2%	1,2%
La mayoría de veces no	130	6,5%	7,7%
Algunas veces sí, algunas veces no	581	29,0%	36,7%
La mayoría de veces sí	855	42,7%	79,4%
Siempre	413	20,6%	100,0%
Total	2004	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 16. Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (6 en total, 334 encuestas x 6= 2004), el 1,2% indicó nunca, el 6,5% indicó la mayoría de veces no, el 29,0% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 42,7% indicó que la mayoría de veces sí y el 20,6% indicó siempre. El 42,7% de “la mayoría de veces sí” más el 20,6% de las respuestas “siempre” indican que los productores en general tienen una percepción que sí cooperan con la gestión de la asociación. Sin embargo, por el resto de respuestas, se considera que es necesario las capacitaciones en los deberes y obligaciones de los asociados y lo esencial de su contribución en la gestión para el buen funcionamiento de la empresa asociativa.

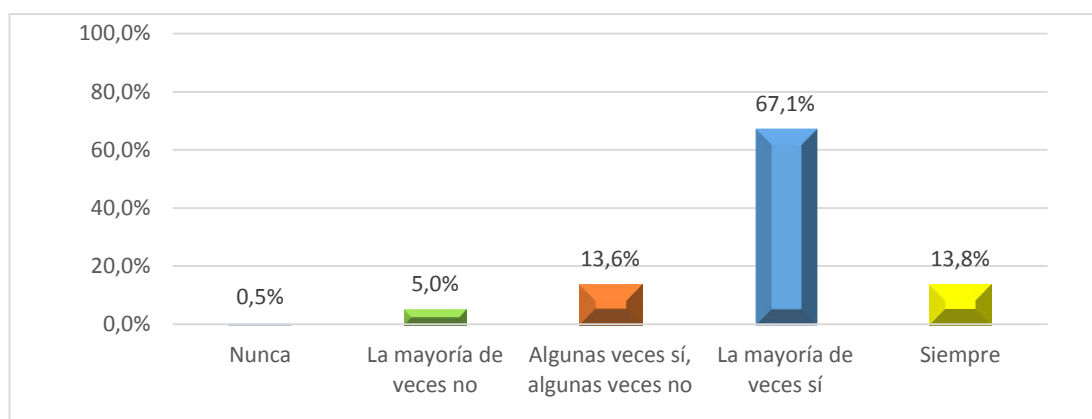


#### 4. Las competencias asociativas y productivas del socio (X4)

**Cuadro 20. Las competencias asociativas y productivas del socio (X4)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	0,5%	0,5%
La mayoría de veces no	84	5,0%	5,6%
Algunas veces sí, algunas veces no	227	13,6%	19,2%
La mayoría de veces sí	1120	67,1%	86,2%
Siempre	230	13,8%	100,0%
Total	1670	100,0%	

*Fuente.* Datos del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 17. Las competencias asociativas y productivas del socio (X4).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (5 en total, 334 encuestas x 5= 1670), el 0,5% indicó nunca, el 5,0% indicó la mayoría de veces no, el 13,6% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 67.1% indicó que la mayoría de veces sí y el 13,8% indicó siempre. El 67,1% de “la mayoría de veces sí” más el 13,8% de las respuestas “siempre” indican que la percepción que tienen los productores en general es que sí reúnen las competencias necesarias para el buen funcionamiento de la empresa asociativa. Sin embargo, hay que considerar que se puede mejorar la práctica de la asociatividad a través de capacitaciones donde se observen problemas.

#### 4.1.2.1.1 Resultado de los indicadores de las dimensiones de asociatividad.

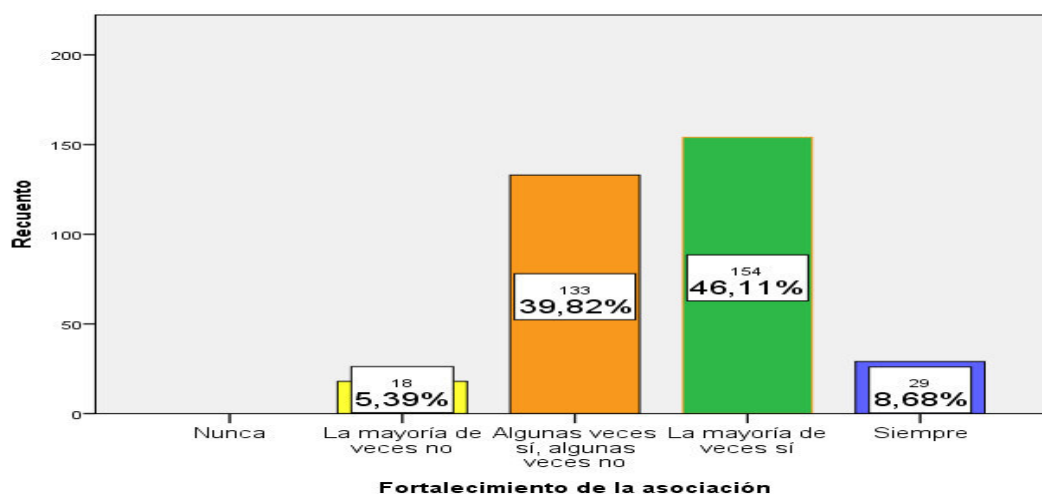
### Liderazgo empresarial (X1)

#### 1. Los directivos contribuyen para que la asociación se fortalezca.

**Cuadro 21. Fortalecimiento de la asociación (X1.1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	18	5,4	5,4	5,4
Algunas veces sí, algunas veces no	133	39,8	39,8	45,2
La mayoría de veces sí	154	46,1	46,1	91,3
Siempre	29	8,7	8,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 18. Fortalecimiento de la asociación (X1.1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

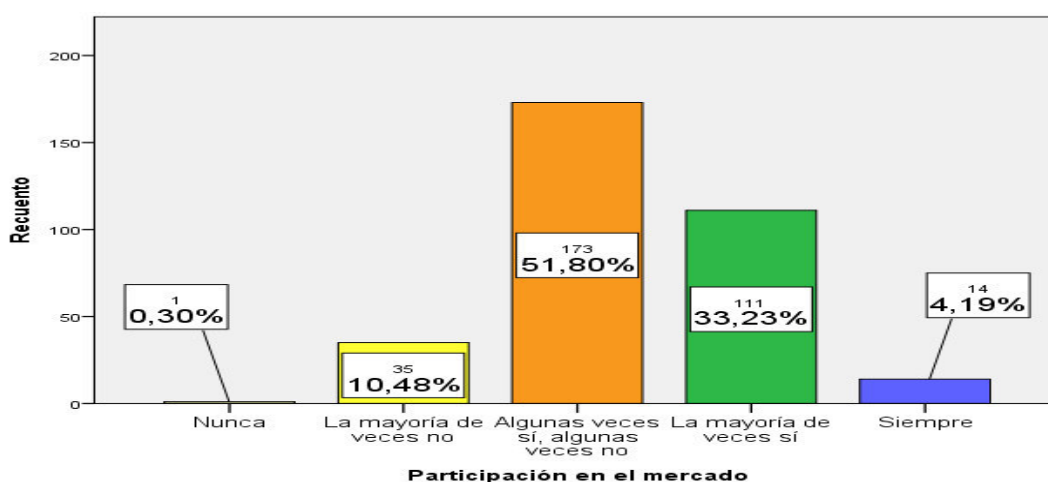
**Interpretación:** El 5,39% dijo la mayoría de veces no, el 39,82% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 46,11% dijo la mayoría de veces sí y el 8,68% dijo siempre. De manera general, la percepción de los socios considera que la función de la dirección (dirigencia) contribuye a que se fortalezca la asociación.

## 2. Los directivos contribuyen para obtener una mayor participación en el mercado.

**Cuadro 22. Participación en el mercado (X1.2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,3	,3	,3
La mayoría de veces no	35	10,5	10,5	10,8
Algunas veces sí, algunas veces no	173	51,8	51,8	62,6
La mayoría de veces sí	111	33,2	33,2	95,8
Siempre	14	4,2	4,2	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 19. Participación en el mercado (X1.2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

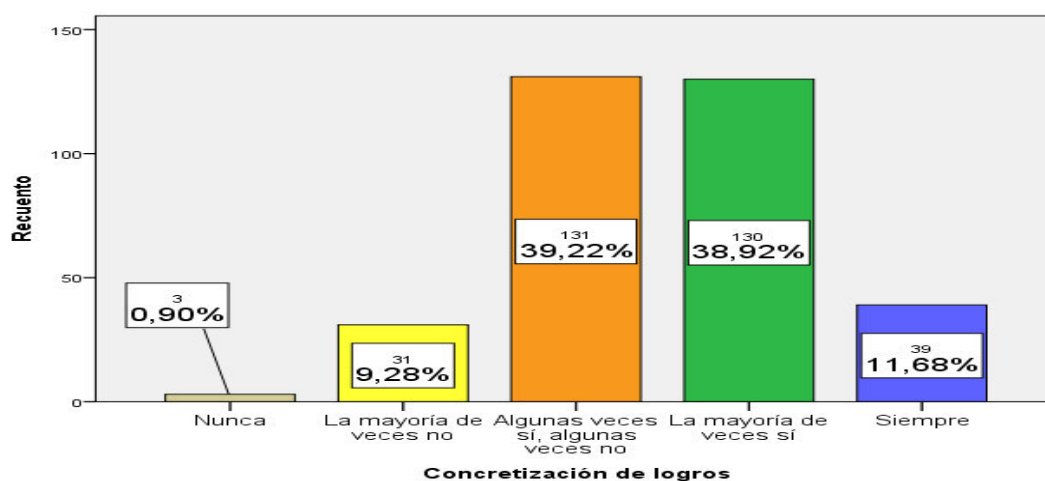
**Interpretación:** El 0,30% dijo nunca, el 10,48% dijo la mayoría de veces no, el 51,80% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 33,23% dijo la mayoría de veces sí y el 4,19% dijo siempre. Por la respuesta de 51,80% de “algunas veces sí – algunas veces no”, se puede decir que los socios necesitan conocer mejor la gestión de la asociación y cuál es su parte en el mercado, la importancia que tienen en el mismo y sus proyecciones, esto afianzaría la labor de la dirigencia.

### 3. La asociación ha concretado sus proyectos.

*Cuadro 23. Concretización de logros (X1.3)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	,9	,9	,9
La mayoría de veces no	31	9,3	9,3	10,2
Algunas veces sí, algunas veces no	131	39,2	39,2	49,4
La mayoría de veces sí	130	38,9	38,9	88,3
Siempre	39	11,7	11,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 20. Concretización de logros (X1.3).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

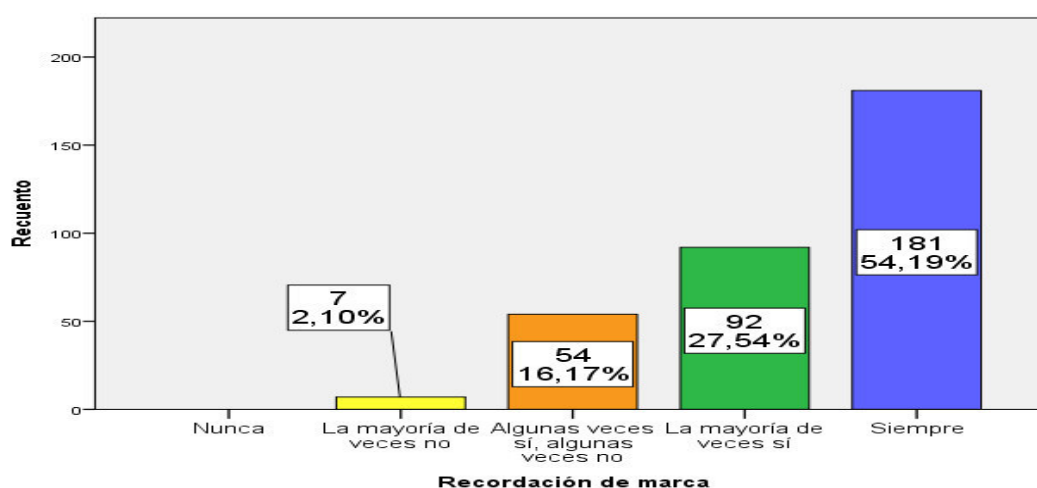
**Interpretación:** El 0,90% dijo nunca, el 9,28% dijo la mayoría de veces no, el 39,22% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 38,92% dijo la mayoría de veces sí y el 11,68% dijo siempre. Los socios de manera general tienen sus percepciones positivas con respecto a los logros obtenidos por las asociaciones. Es conveniente siempre por parte de la dirigencia informar o recalcar lo logrado. Hay que tener en cuenta las bajas percepciones que demuestran las insatisfacciones que tienen con la dirigencia.

#### 4. Considera que la asociación es recordada como una empresa seria.

*Cuadro 24. Recordación de marca (X1.4)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	7	2,1	2,1	2,1
Algunas veces sí, algunas veces no	54	16,2	16,2	18,3
La mayoría de veces sí	92	27,5	27,5	45,8
Siempre	181	54,2	54,2	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 21. Recordación de marca (X1.4).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

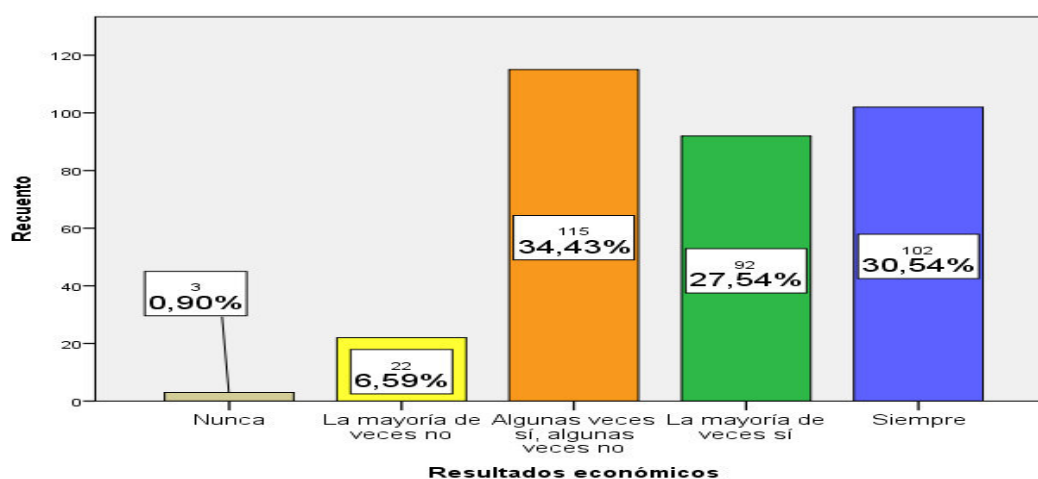
**Interpretación:** El 2,10% dijo la mayoría de veces no, el 16,17% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 27,54% dijo la mayoría de veces sí y el 54,19% dijo siempre. Los socios, de manera general, tienen sus percepciones positivas de cómo la dirigencia contribuye para que sus asociaciones sean recordadas por las personas ajenas de las mismas como empresas serias. Esto es positivo, son pocos los espacios que sirven para promocionar el trabajo de una asociación y que se perciba que es recordada de buena manera indica que se tiene una buena imagen, la cual a nivel empresarial siempre hay que cuidar.

## 5. Los directivos logran buenos resultados económicos para los socios.

*Cuadro 25. Resultados económicos (X1.5)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	,9	,9	,9
La mayoría de veces no	22	6,6	6,6	7,5
Algunas veces sí, algunas veces no	115	34,4	34,4	41,9
La mayoría de veces sí	92	27,5	27,5	69,5
Siempre	102	30,5	30,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 22. Resultados económicos (X1.5).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

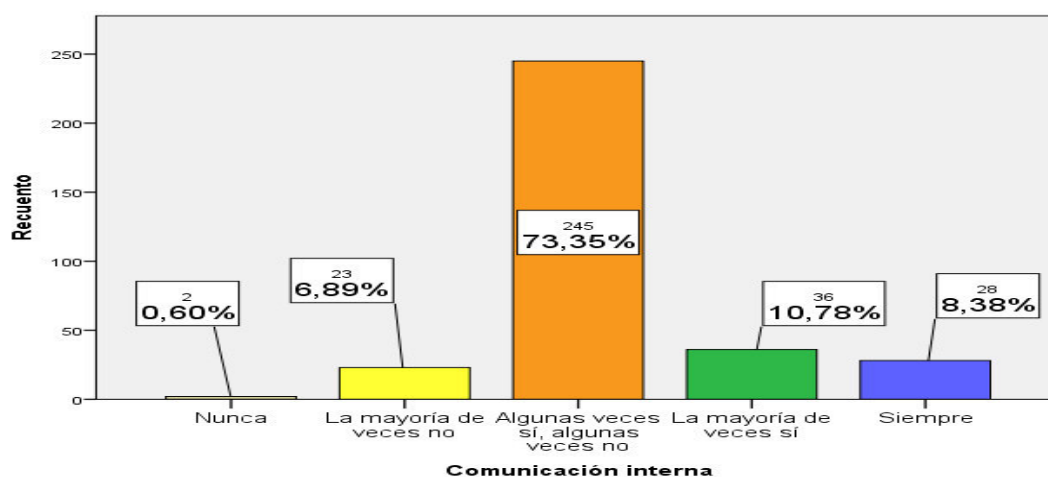
**Interpretación:** El 0,90% dijo nunca, el 6,59% dijo la mayoría de veces no, el 34,43% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 27,54% dijo la mayoría de veces sí y el 30,54% dijo siempre. Más de la mitad de los socios consideran que las asociaciones logran resultados económicos satisfactorios. Sin embargo, hay un porcentaje considerable que es indeciso o no le satisface los ingresos que percibe. Es conveniente capacitar a los socios sobre los ingresos que se van a obtener, los beneficios que presta el estar asociado y comparar cuando no lo están, de esta manera, las insatisfacciones podrían disminuir.

## 6. Los directivos mantienen una buena comunicación interna.

*Cuadro 26. Comunicación interna (X1.6)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,6	,6	,6
La mayoría de veces no	23	6,9	6,9	7,5
Algunas veces sí, algunas veces no	245	73,4	73,4	80,8
La mayoría de veces sí	36	10,8	10,8	91,6
Siempre	28	8,4	8,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 23. Comunicación interna (X1.6).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

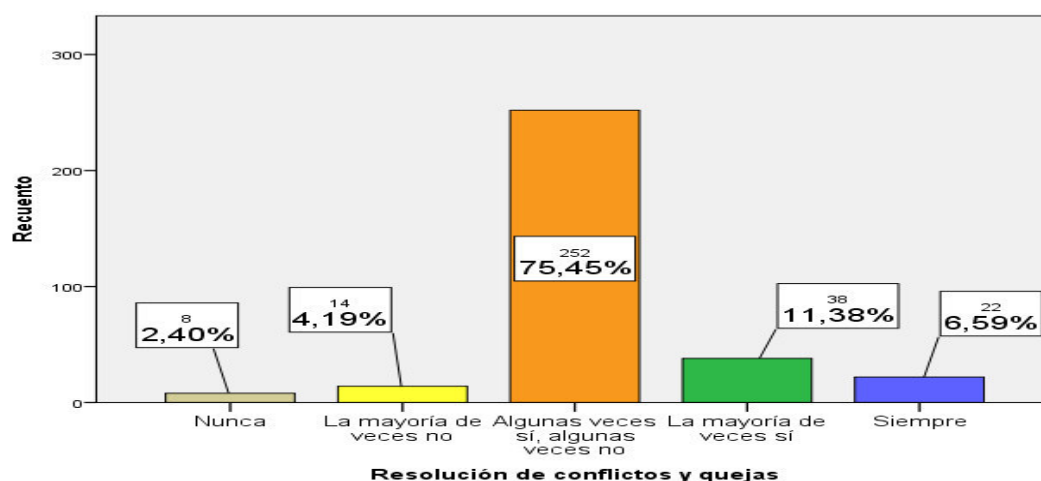
**Interpretación:** El 0,60% dijo nunca, el 6,89% dijo la mayoría de veces no, el 73,35% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 10,78% dijo la mayoría de veces sí y el 8,38% dijo siempre. Uno de los roles de la dirección es ser comunicador e informador de lo que acontece en la empresa, mantener una buena comunicación es un factor de éxito en la supervivencia empresarial. Si el 73,35% dijo “algunas veces sí –algunas veces no”, se debe considerar como oportunidades para mejorar en la gestión. Se puede considerar que existe insatisfacción en este punto de la gestión de la dirigencia.

## 7. Los directivos logran resolver los conflictos y quejas.

**Cuadro 27. Resolución de conflictos y quejas (X1.7)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	2,4	2,4	2,4
La mayoría de veces no	14	4,2	4,2	6,6
Algunas veces sí, algunas veces no	252	75,4	75,4	82,0
La mayoría de veces sí	38	11,4	11,4	93,4
Siempre	22	6,6	6,6	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 24. Resolución de conflictos y quejas (X1.7).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 2,40% dijo nunca, el 4,19% dijo la mayoría de veces no, el 75,45% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 11,38% dijo la mayoría de veces sí y el 6,59% dijo siempre. Dentro de sus roles de administradores, los directivos deben tratar de resolver los conflictos y quejas que se puede suscitar en las asociaciones. El 75,45% que dijo “algunas veces sí – algunas veces no”, que es el mayor porcentaje, puede indicar que los reclamos no son atendidos debidamente, o también, que los socios no realizan las quejas oportunamente o simplemente no las hacen y se quedan guardando esa insatisfacción, lo cual es perjudicial para el clima de la organización.

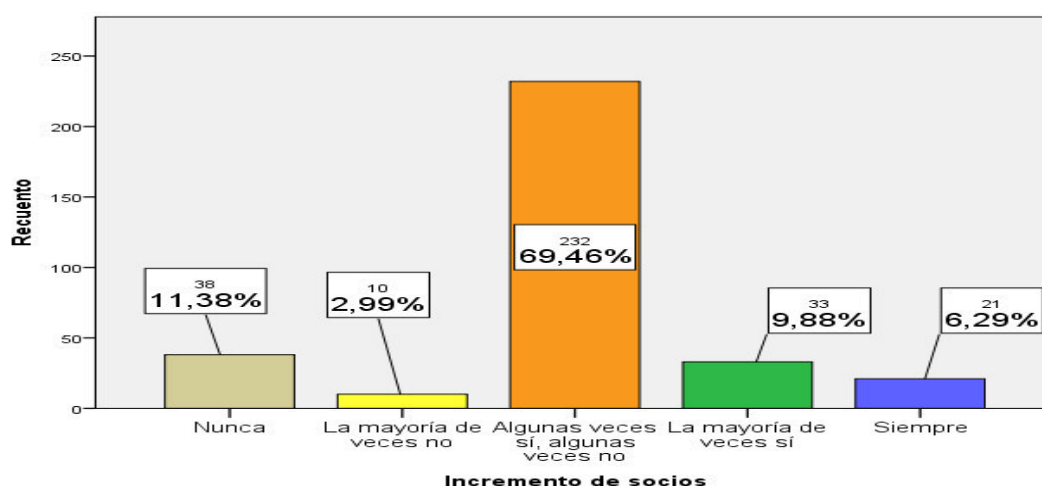


## 8. Los directivos contribuyen a incrementar el número de socios.

*Cuadro 28. Incremento de socios (X1.8)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	38	11,4	11,4	11,4
La mayoría de veces no	10	3,0	3,0	14,4
Algunas veces sí, algunas veces no	232	69,5	69,5	83,8
La mayoría de veces sí	33	9,9	9,9	93,7
Siempre	21	6,3	6,3	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 19. Incremento de socios (X1.8).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 11,38% dijo nunca, el 2,99% dijo la mayoría de veces no, el 69,46% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 9,88% dijo la mayoría de veces sí y el 6,29% dijo siempre. Los resultados indican que la dirigencia realiza poca gestión para incrementar el número de socios. Esto es importante para el crecimiento y sostenibilidad de la asociación, es necesario estudiar la forma adecuada de promocionar la asociatividad para que se incorporen más miembros. Mientras más socios haya mejorará la oferta productiva y las negociaciones pueden ser más exitosas.

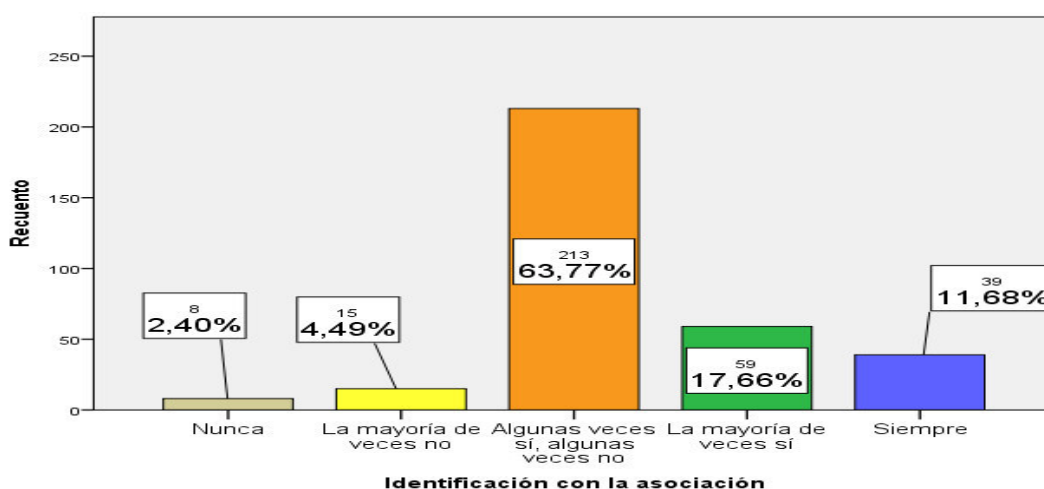
## Pertenencia a la asociación (X2)

### 1. Se siente identificado con la cultura de la asociación.

**Cuadro 29. Identificación con la asociación (X2.1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	8	2,4	2,4	2,4
La mayoría de veces no	15	4,5	4,5	6,9
Algunas veces sí, algunas veces no	213	63,8	63,8	70,7
La mayoría de veces sí	59	17,7	17,7	88,3
Siempre	39	11,7	11,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 26. Identificación con la asociación (X2.1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

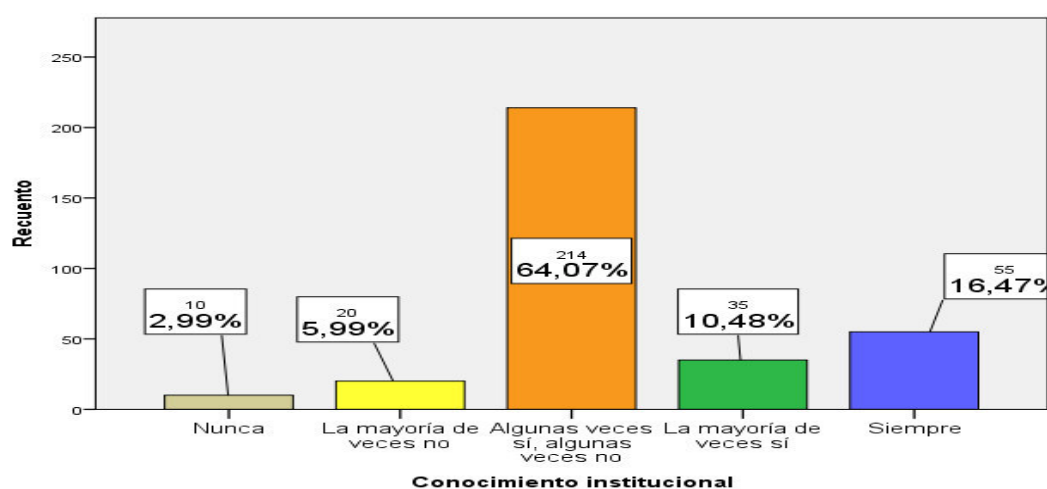
**Interpretación:** El 2,40% dijo nunca, el 4,49% dijo la mayoría de veces no, el 63,77% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 17,66% dijo la mayoría de veces sí y el 11,68% dijo siempre. Si el 63,77% indica “algunas veces sí – algunas veces no”, merece la atención necesaria, los socios no se identifican plenamente con las asociaciones. Es necesario promover estrategias de fidelización de los socios.

## 2. Tiene conocimiento de cómo se administra la asociación y sus objetivos.

*Cuadro 30. Conocimiento institucional (X2.2)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	3,0	3,0	3,0
La mayoría de veces no	20	6,0	6,0	9,0
Algunas veces sí, algunas veces no	214	64,1	64,1	73,1
La mayoría de veces sí	35	10,5	10,5	83,5
Siempre	55	16,5	16,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 27. Conocimiento institucional (X2.2).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

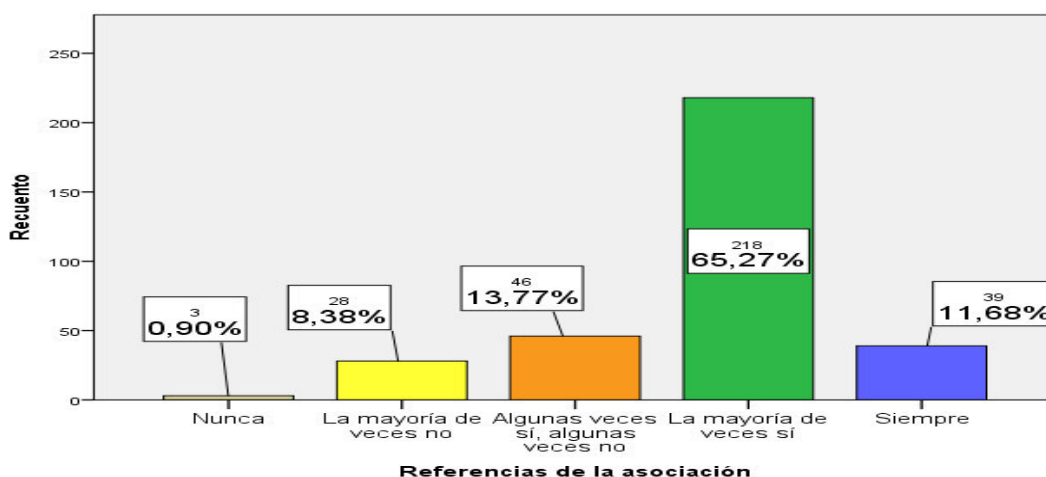
**Interpretación:** El 2,99% dijo nunca, el 5,99% dijo la mayoría de veces no, el 64,07% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 10,48% dijo la mayoría de veces sí y el 16,47% dijo siempre. Si el 64,07% dijo “algunas veces sí – algunas veces no”, indica que es necesario dar charlas sobre los objetivos de la asociación, es recomendable que las asociaciones planteen su misión y visión como guía de acción, adicionalmente publicitar los valores organizacionales. En una asociación estos planes deben darse en consenso y debería promocionarlo la dirigencia.

### 3. Da buenas referencias de su asociación.

*Cuadro 31. Referencias de la asociación (X2.3)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	,9	,9	,9
La mayoría de veces no	28	8,4	8,4	9,3
Algunas veces sí, algunas veces no	46	13,8	13,8	23,1
La mayoría de veces sí	218	65,3	65,3	88,3
Siempre	39	11,7	11,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 28. Referencias de la asociación (X2.3).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

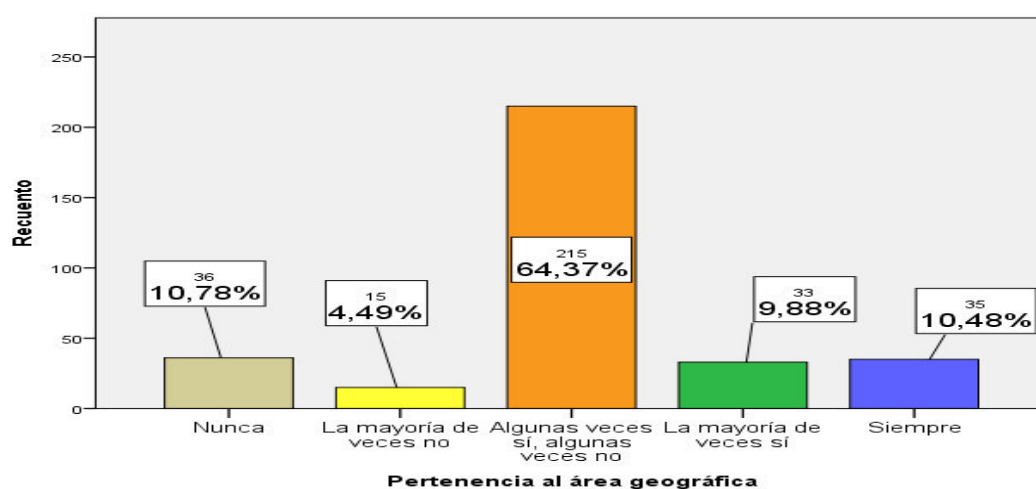
**Interpretación:** El 0,90% dijo nunca, el 8,38% dijo la mayoría de veces no, el 13,77% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 65,27% dijo la mayoría de veces sí y el 11,68% dijo siempre. De manera general los socios dan buenas referencias de sus asociaciones, implica que existe un nivel de pertenencia. Sin embargo, los porcentajes de los que dijeron “nunca” y “la mayoría de veces no” deben ser considerados como oportunidades de mejora. Estas respuestas pueden ser una reacción a malestares en las relaciones de los socios. Es conveniente realizar actividades que mejoren esta percepción.

#### 4. Considera necesario pertenecer al área donde se ubica la asociación.

*Cuadro 32. Pertenencia al área geográfica (X2.4)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	36	10,8	10,8	10,8
La mayoría de veces no	15	4,5	4,5	15,3
Algunas veces sí, algunas veces no	215	64,4	64,4	79,6
La mayoría de veces sí	33	9,9	9,9	89,5
Siempre	35	10,5	10,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 29. Pertenencia al área geográfica (X2.4).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

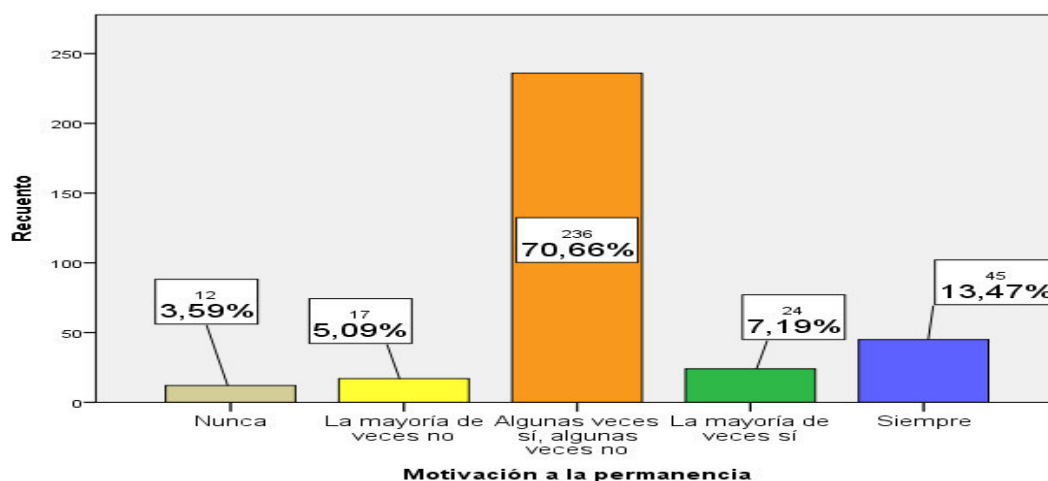
**Interpretación:** El 10,78% dijo nunca, el 4,49% dijo la mayoría de veces no, el 64,37% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 9,88% dijo la mayoría de veces sí y el 10,48% dijo siempre. Se considera como un factor de éxito de la asociatividad la cercanía o proximidad, sin embargo, por el 64,37% que dijo “algunas veces sí – algunas veces no”, la percepción que tienen los socios sobre este punto indica que no es tan relevante para pertenecer a una asociación. La consigna “libre y voluntario” de las normas de las asociaciones puede que consideren otras alternativas a la asociatividad.

## 5. Se siente motivado a permanecer en la asociación.

**Cuadro 33. Motivación a la permanencia (X2.5)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	3,6	3,6	3,6
La mayoría de veces no	17	5,1	5,1	8,7
Algunas veces sí, algunas veces no	236	70,7	70,7	79,3
La mayoría de veces sí	24	7,2	7,2	86,5
Siempre	45	13,5	13,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 30. Motivación a la permanencia (X2.5).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 3,59% dijo nunca, el 5,09% dijo la mayoría de veces no, el 70,66% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 7,19% dijo la mayoría de veces sí y el 13,47% dijo siempre. Si el 70,66% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” indica que las asociaciones deben buscar actividades o realizar planificaciones que motiven la permanencia. Las asociaciones agrícolas, como cualquier empresa, deben refrescar su imagen, darles novedades a sus socios. Es importante para la motivación, presentar programas de crecimiento y desarrollo personal, es decir, que se puedan ver cómo están en el presente y proyectarse a cómo pueden estar en un futuro.

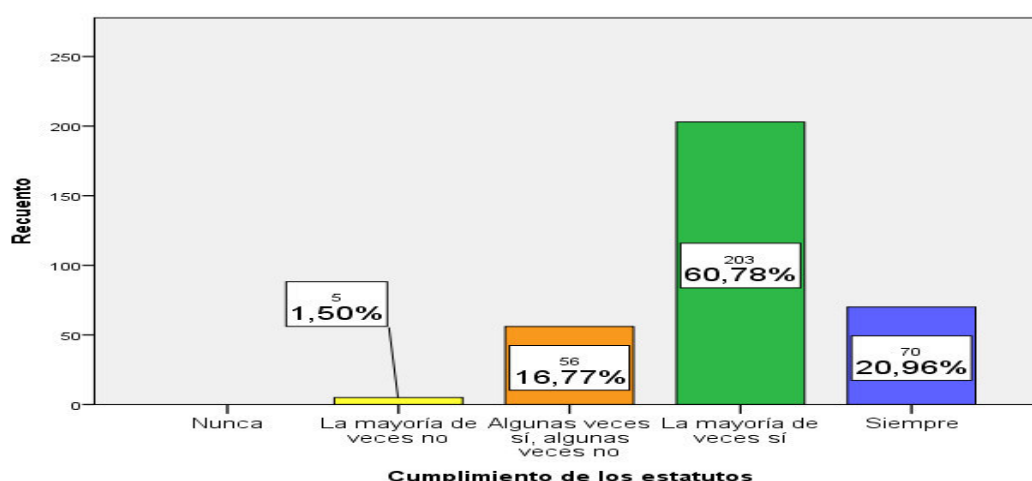
## Cooperación del socio con la gestión de la asociación (X3)

### 1. Cumple con los estatutos de la asociación.

*Cuadro 34. Cumplimiento de los estatutos (X3.1)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	5	1,5	1,5	1,5
Algunas veces sí, algunas veces no	56	16,8	16,8	18,3
La mayoría de veces sí	203	60,8	60,8	79,0
Siempre	70	21,0	21,0	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 31. Cumplimiento de los estatutos (X3.1).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

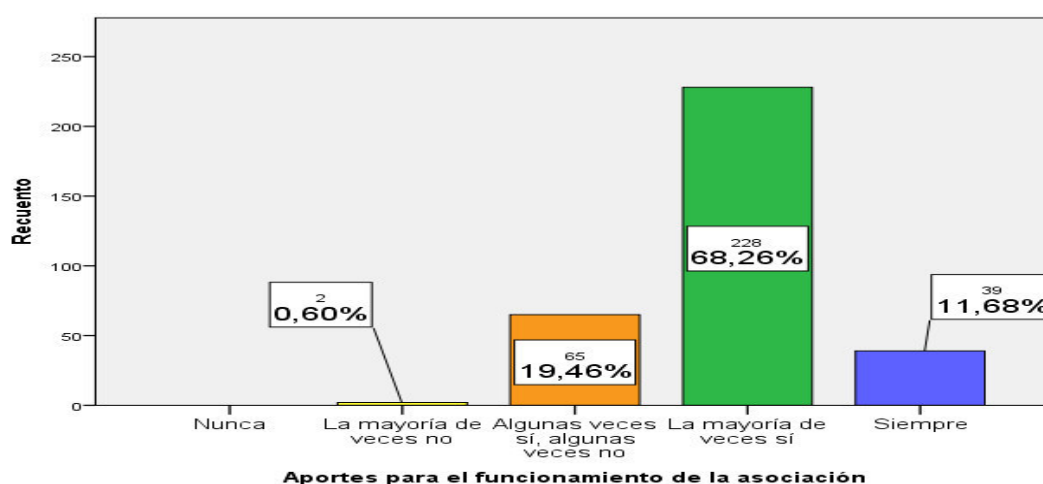
**Interpretación:** El 1,50% dijo la mayoría de veces no, el 16,77% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 60,78% dijo la mayoría de veces sí y el 20,96% dijo siempre. De manera general, los socios indican que cumplen con los estatutos. Que un 1,50% haya indicado “la mayoría de veces no”, indica que existe una molestia contra el orden constituido y las personas investidas en autoridad (la asociación es una democracia). Es una oportunidad de mejorar y comprender que esto se puede dar como en toda democracia.

## 2. Cumple con los aportes para el funcionamiento de la asociación.

**Cuadro 35. Aportes para el funcionamiento de la asociación (X3.2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	2	,6	,6	,6
Algunas veces sí, algunas veces no	65	19,5	19,5	20,1
La mayoría de veces sí	228	68,3	68,3	88,3
Siempre	39	11,7	11,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 32. Aportes para el funcionamiento de la asociación (X3.2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 0,60% dijo la mayoría de veces no, el 19,46% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 68,26% dijo la mayoría de veces sí y el 11,68% dijo siempre. De manera general, los socios indican que cumplen con los aportes para el funcionamiento de la asociación. Sin embargo, existe un porcentaje importante de 19,46% que es irregular en sus aportes. Es conveniente que continuamente se presente una relación costos – beneficios para el productor de ser parte de una asociación y que sus aportes son para su propio beneficio.

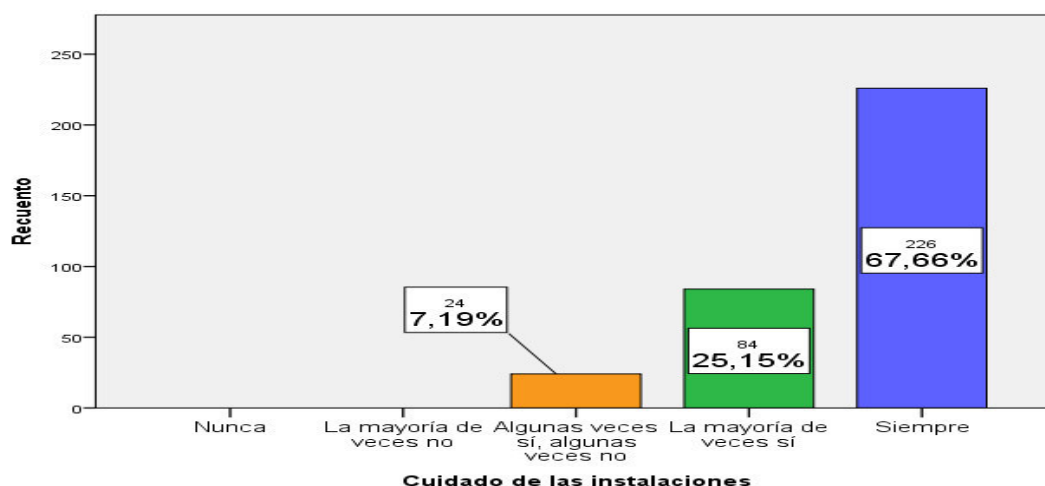


### 3. Cuida las instalaciones de la asociación.

*Cuadro 36. Cuidado de las instalaciones (X3.3)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algunas veces sí, algunas veces no	24	7,2	7,2	7,2
La mayoría de veces sí	84	25,1	25,1	32,3
Siempre	226	67,7	67,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 33. Cuidado de las instalaciones (X3.3).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

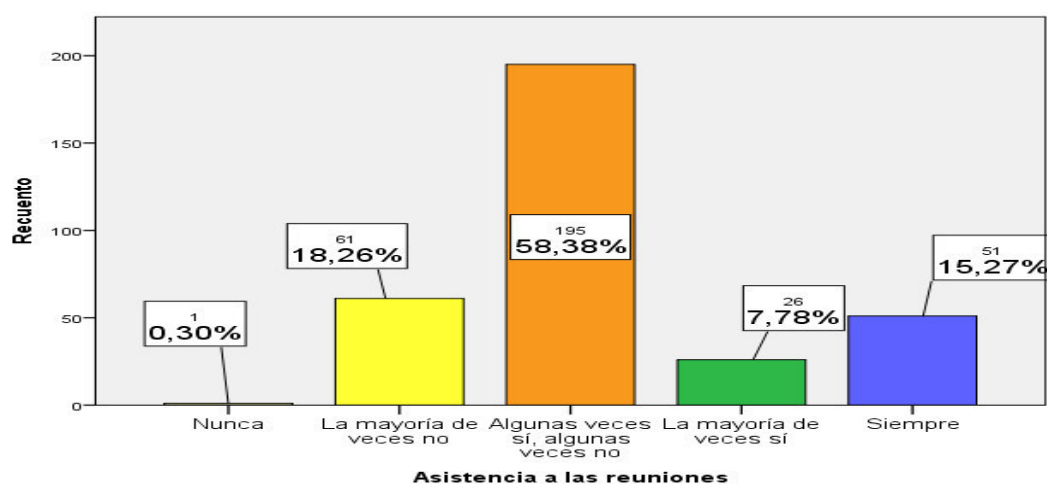
**Interpretación:** El 7,19% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 25,15% dijo la mayoría de veces sí y el 67,66% dijo siempre. Esta pregunta, aunque es parezca obvia, es necesaria, como autoevaluación. De manera general los socios tienen la percepción que cuidan de las instalaciones de sus asociaciones. Esto es importante, porque el comportamiento racional hace que los socios cuiden lo que aprecian y valoran. Esta cooperación es significativa para que la asociatividad tenga resultados positivos.

#### 4. Asiste a las reuniones que convoca la dirigencia.

*Cuadro 37. Asistencia a las reuniones (X3.4)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,3	,3	,3
La mayoría de veces no	61	18,3	18,3	18,6
Algunas veces sí, algunas veces no	195	58,4	58,4	76,9
La mayoría de veces sí	26	7,8	7,8	84,7
Siempre	51	15,3	15,3	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 34. Asistencia a las reuniones (X3.4).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

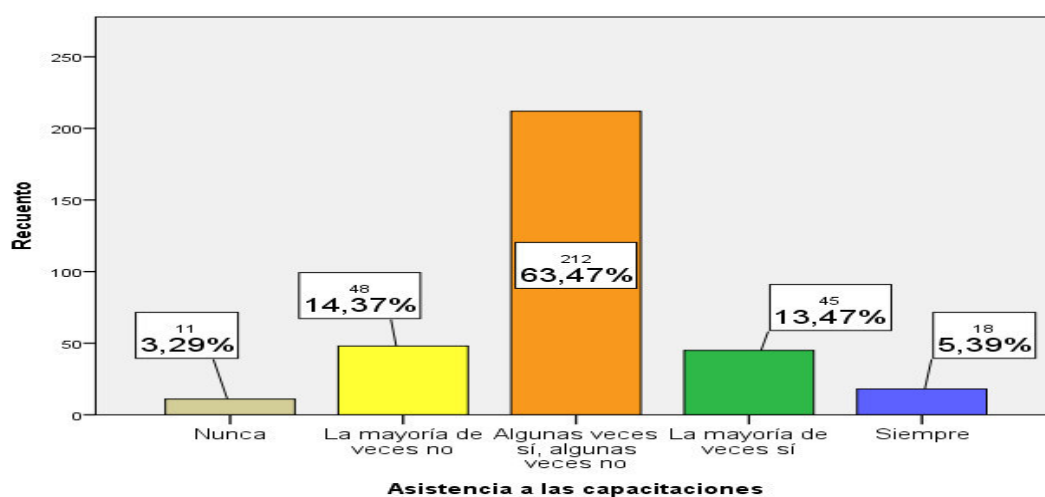
**Interpretación:** El 0,30% dijo nunca, el 18,26% dijo la mayoría de veces no, el 58,38% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 7,78% dijo la mayoría de veces sí y el 15,27% dijo siempre. Si el 58,38% dijo “algunas veces sí – algunas veces no”, más de la mitad, puede indicar que hay que hacer hincapié en la necesidad que los socios asistan a las reuniones. La baja participación puede darse por el cansancio, la misma rutina, falta de novedades, prioridades, entre otros. Es una oportunidad de mejorar. Habría que programar adecuadamente y ser creativos en las convocatorias. Esta cooperación es fundamental para la gestión asociativa.

## 5. Asiste a las capacitaciones que da la asociación.

**Cuadro 38. Asistencia a las capacitaciones (X3.5)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	3,3	3,3	3,3
La mayoría de veces no	48	14,4	14,4	17,7
Algunas veces sí, algunas veces no	212	63,5	63,5	81,1
La mayoría de veces sí	45	13,5	13,5	94,6
Siempre	18	5,4	5,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Elaboración propia, datos tomados del estudio de campo.



**Figura 35. Asistencia a las capacitaciones (X3.5).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

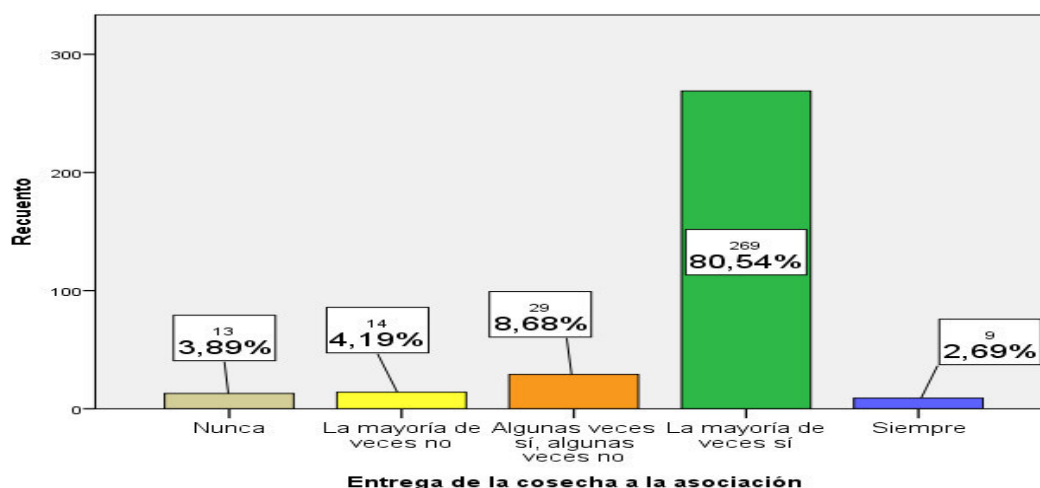
**Interpretación:** El 3,29% dijo nunca, el 14,37% dijo la mayoría de veces no, el 63,47% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 13,47% dijo la mayoría de veces sí y el 5,39% dijo siempre. Si el 63,47% dijo “algunas veces sí – algunas veces no”, más de la mitad, indica que hay que mejorar en las convocatorias para las capacitaciones. El conocimiento es dinámico, continuamente se aprende nuevas tecnologías y métodos para mejorar la calidad e incrementar la producción. Es conveniente presentar programas de capacitaciones atractivas para los socios.

## 6. Entrega su cosecha a la asociación.

**Cuadro 39. Entrega de la cosecha a la asociación (X3.6)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	13	3,9	3,9	3,9
La mayoría de veces no	14	4,2	4,2	8,1
Algunas veces sí, algunas veces no	29	8,7	8,7	16,8
La mayoría de veces sí	269	80,5	80,5	97,3
Siempre	9	2,7	2,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 36. Entrega de la cosecha a la asociación (X3.6).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 3,89% dijo nunca, el 4,19% dijo la mayoría de veces no, el 8,68% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 80,64% dijo la mayoría de veces sí y el 2,69% dijo siempre. La mayoría coopera con la entrega de la cosecha a la asociación. Esta cooperación es fundamental para la razón de ser de la asociación, se logra aumentar la oferta y consecuente se puede mejorar en la negociación y captación de clientes. Existe un porcentaje pequeño que no lo realiza, es una oportunidad de mejorar en la concientización de los objetivos, valores y beneficios de ser asociados.

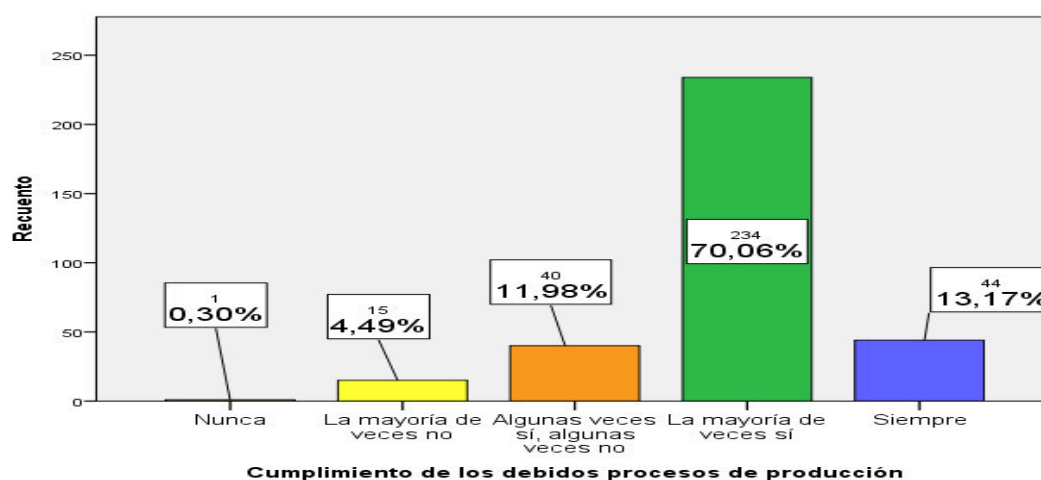
## Las competencias asociativas y productivas del socio (X4)

### 1. Considera que cumple adecuadamente con los procesos de cosechar, acopiar, fermentar y secar.

**Cuadro 40. Cumplimiento de los debidos procesos de producción (X4.1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,3	,3	,3
La mayoría de veces no	15	4,5	4,5	4,8
Algunas veces sí, algunas veces no	40	12,0	12,0	16,8
La mayoría de veces sí	234	70,1	70,1	86,8
Siempre	44	13,2	13,2	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 37. Cumplimiento de los debidos procesos de producción (X4.1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

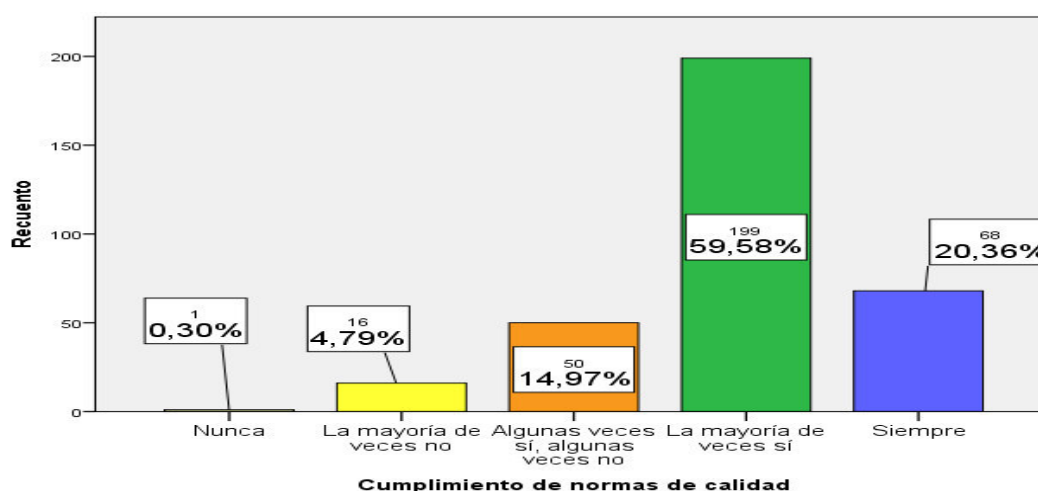
**Interpretación:** El 0,30% dijo nunca, el 4,49% dijo la mayoría de veces no, el 11,98% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 70,06% dijo la mayoría de veces sí y el 13,17% dijo siempre. La mayoría de los productores se consideran competentes en realizar los debidos procesos de producción.

## 2. Considera que cumple con las normas de calidad establecidas por la asociación.

**Cuadro 41. Cumplimiento de normas de calidad (X4.2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,3	,3	,3
La mayoría de veces no	16	4,8	4,8	5,1
Algunas veces sí, algunas veces no	50	15,0	15,0	20,1
La mayoría de veces sí	199	59,6	59,6	79,6
Siempre	68	20,4	20,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 38. Cumplimiento de normas de calidad (X4.2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

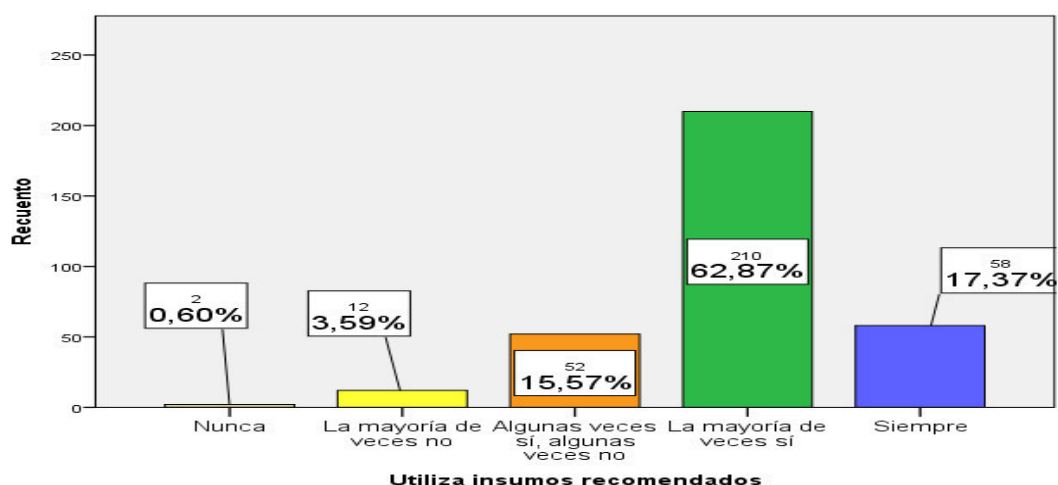
**Interpretación:** El 0,30% dijo nunca, el 4,79% dijo la mayoría de veces no, el 14,97% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 59,58% dijo la mayoría de veces sí y el 20,36% dijo siempre. La mayoría de los productores se consideran competentes en cumplir con las normas de calidad que solicita la asociación (en sí, el cumplimiento de las normas las exigen los compradores, que pueden ser las fábricas de dulces de chocolate o los exportadores).

### 3. Utiliza los insumos o químicos que tienen bajo impacto ambiental.

**Cuadro 42. Uso de insumos recomendados (X4.3)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,6	,6	,6
La mayoría de veces no	12	3,6	3,6	4,2
Algunas veces sí, algunas veces no	52	15,6	15,6	19,8
La mayoría de veces sí	210	62,9	62,9	82,6
Siempre	58	17,4	17,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 39. Uso de insumos recomendados (X4.3).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

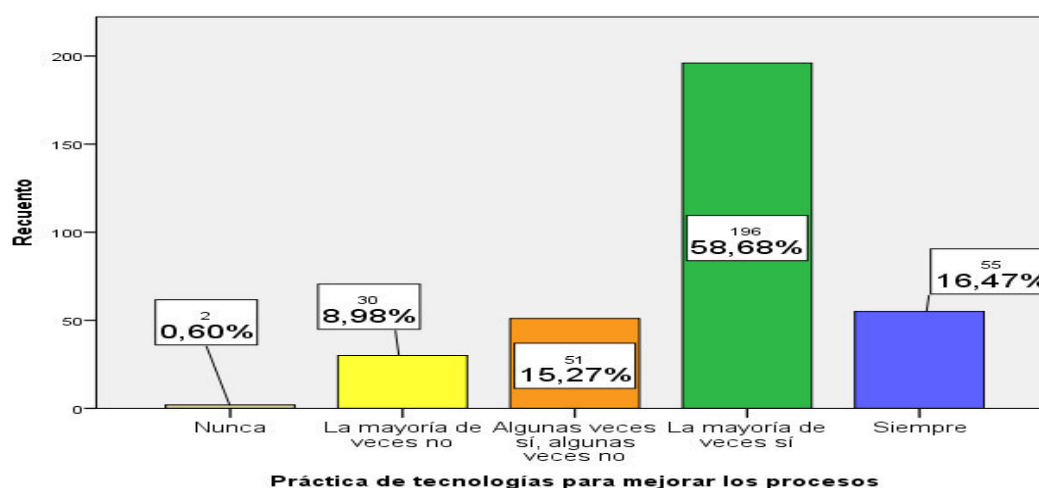
**Interpretación:** El 0,60% dijo nunca, el 3,59% dijo la mayoría de veces no, el 15,57% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 62,87% dijo la mayoría de veces sí y el 17,37% dijo siempre. La mayoría de los productores utiliza los insumos o químicos que tienen bajo impacto ambiental. Esto es una competencia importante para la conservación del entorno ambiental, algunos químicos benefician a las plantas, pero, pueden perjudicar otros sistemas, como el acuífero. Es necesario una continua preparación en estos temas e informarse sobre las investigaciones acerca de los productos químicos que se utilizan.

#### 4. Practica las tecnologías dadas por la asociación para mejorar sus procesos de producción.

**Cuadro 43. Práctica de tecnologías para mejorar los procesos (X4.4)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	,6	,6	,6
La mayoría de veces no	30	9,0	9,0	9,6
Algunas veces sí, algunas veces no	51	15,3	15,3	24,9
La mayoría de veces sí	196	58,7	58,7	83,5
Siempre	55	16,5	16,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 40. Práctica de tecnologías para mejorar los procesos (X4.4).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 0,60% dijo nunca, el 8,98% dijo la mayoría de veces no, el 15,27% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 58,68% dijo la mayoría de veces sí y el 16,47% dijo siempre. La mayoría de los productores practican las tecnologías dadas por la asociación para mejorar sus procesos de producción. Esta competencia es redituable para ellos mismos, a su vez, contribuye a la satisfacción de ser parte de una asociación.

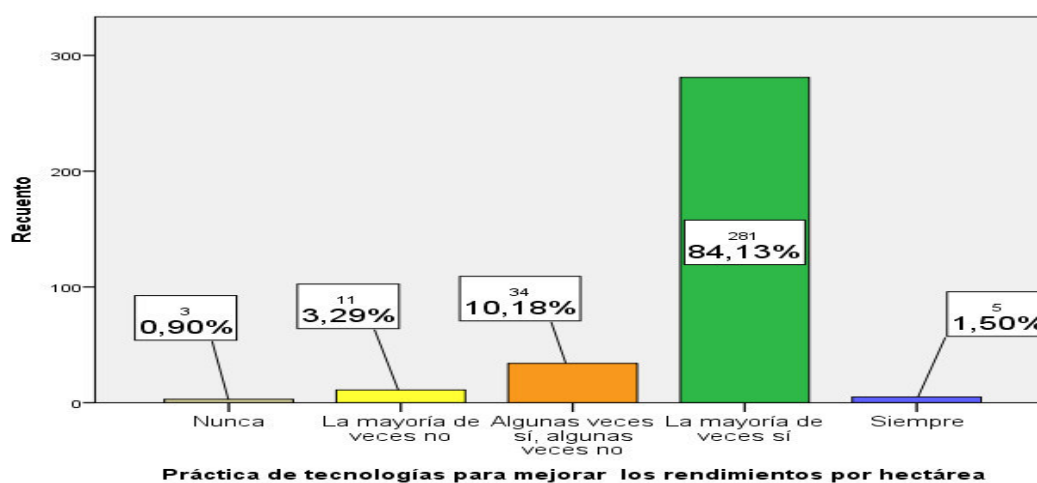


## 5. Practica las tecnologías dadas por la asociación para mejorar los rendimientos por hectárea.

**Cuadro 44. Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea (X4.5)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	,9	,9	,9
La mayoría de veces no	11	3,3	3,3	4,2
Algunas veces sí, algunas veces no	34	10,2	10,2	14,4
La mayoría de veces sí	281	84,1	84,1	98,5
Siempre	5	1,5	1,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 41. Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea (X4.5).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

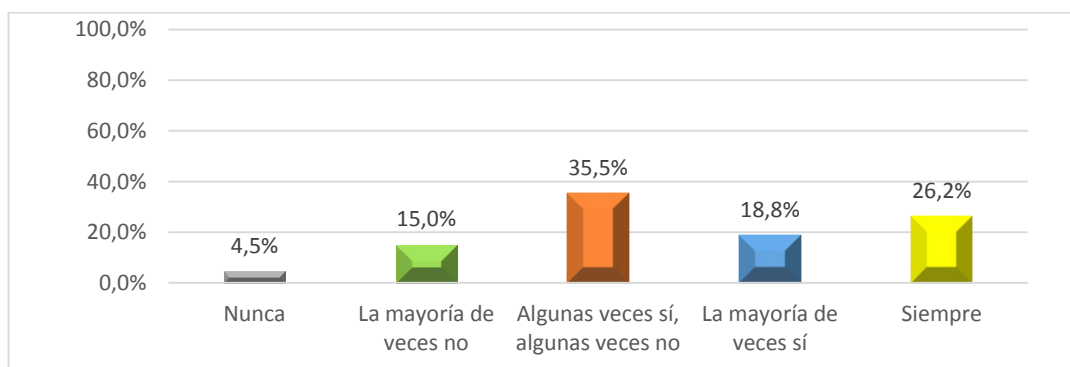
**Interpretación:** El 0,90% dijo nunca, el 3,29% dijo la mayoría de veces no, el 10,18% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 84,13% dijo la mayoría de veces sí y el 1,50% dijo siempre. La mayoría de los productores practican las tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea. Esta competencia es redituable para ellos mismos, a su vez, contribuye a la satisfacción de ser parte de una asociación.

#### 4.1.3 Resultados de la variable desarrollo sostenible (Y)

**Cuadro 45. Desarrollo sostenible (Y)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	242	4,5%	4,5%
La mayoría de veces no	803	15,0%	19,6%
Algunas veces sí, algunas veces no	1897	35,5%	55,1%
La mayoría de veces sí	1003	18,8%	73,8%
Siempre	1399	26,2%	100,0%
Total	5344	100,0%	

*Fuente.* Datos del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 42. Desarrollo sostenible (Y).** Datos del estudio de campo y procesados en Excel.

**Interpretación:** De todos los indicadores que pertenecen a la variable desarrollo sostenible (16 en total, 334 encuestas x 16= 5344), el 4,5% indicó nunca, el 15,0% indicó la mayoría de veces no, el 35,5% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 18,8% indicó que la mayoría de veces sí y el 26,2% indicó siempre. Por las respuestas afirmativas en mayor número, se puede indicar que los productores asociados tienen una aceptable percepción de que la asociatividad contribuye a su desarrollo sostenible.

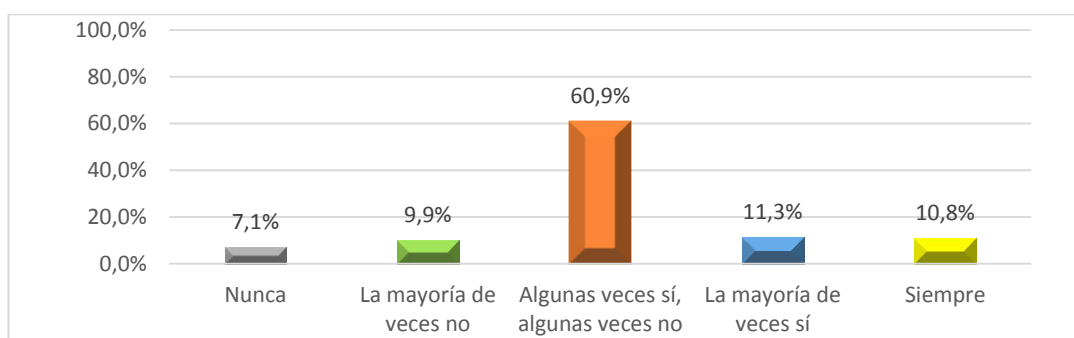
#### 4.1.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable desarrollo sostenible.

### 1. Desarrollo económico (Y1)

**Cuadro 46. Desarrollo económico (Y1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	166	7,1%	7,1%
La mayoría de veces no	231	9,9%	17,0%
Algunas veces sí, algunas veces no	1424	60,9%	77,9%
La mayoría de veces sí	265	11,3%	89,2%
Siempre	252	10,8%	100,0%
Total	2338	100,0%	

*Fuente.* Datos del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 43. Desarrollo económico (Y1).** Datos del estudio de campo y procesados en Excel.

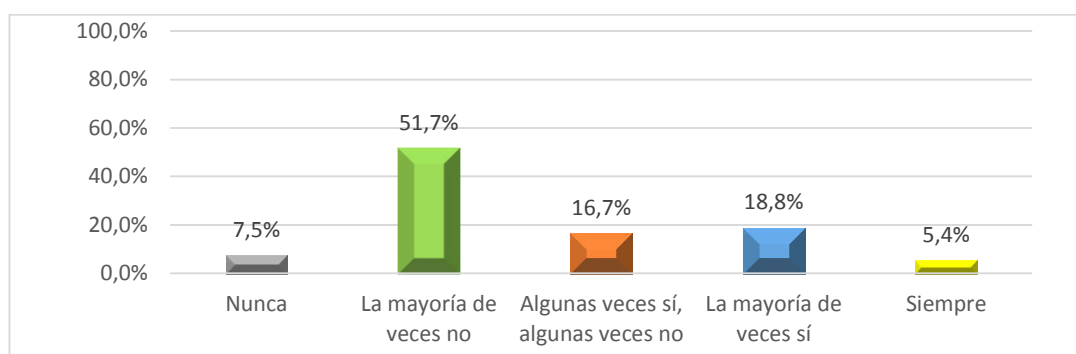
**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (7 en total, 334 encuestas x 7= 2338), el 7,1% indicó nunca, el 9,9% indicó la mayoría de veces no, el 60,9% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 11,3% indicó que la mayoría de veces sí y el 10,8% indicó siempre. El 60,9% que expresó “algunas veces sí – algunas veces no”, muestra que la asociatividad contribuye moderadamente al desarrollo económico de los productores.

## 2. Desarrollo social (Y2)

**Cuadro 47. Desarrollo social (Y2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	75	7,5%	7,5%
La mayoría de veces no	518	51,7%	59,2%
Algunas veces sí, algunas veces no	167	16,7%	75,8%
La mayoría de veces sí	188	18,8%	94,6%
Siempre	54	5,4%	100,0%
Total	1002	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 44. Desarrollo social (Y2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

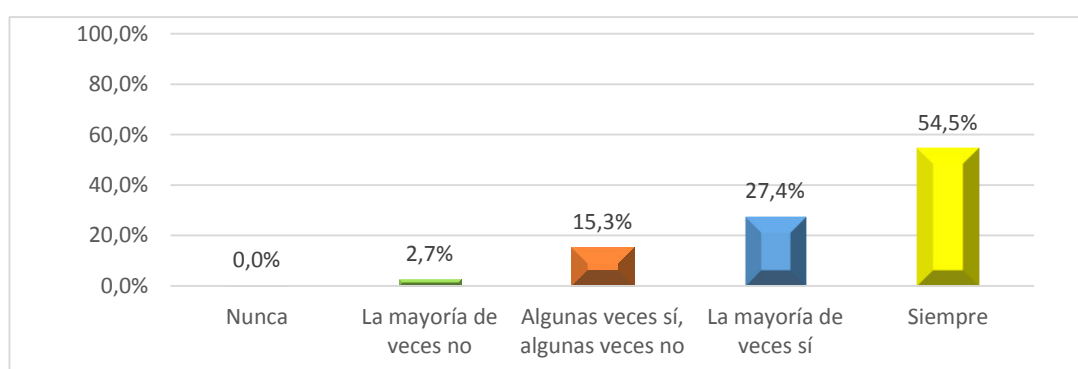
**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (3 en total, 334 encuestas x 3= 1002), el 7,5% indicó nunca, el 51,7% indicó la mayoría de veces no, el 16,7% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 18,8% indicó que la mayoría de veces sí y el 5,4% indicó siempre. Si el 51,7% dijo “la mayoría de veces no”, indica que la gestión asociativa ha influido poco en la dimensión social. Es una oportunidad de mejorar, de tal manera que las asociaciones se conviertan en entes articuladores de la gestión de otras instituciones para que los productores cacaoteros tengan una mejor calidad de vida a través del acceso a la salud, educación, entre otros.

### 3. Conservación del entorno ambiental (Y3)

**Cuadro 48. Conservación del entorno ambiental (Y3)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	0,0%	0,0%
La mayoría de veces no	54	2,7%	2,7%
Algunas veces sí, algunas veces no	306	15,3%	18,0%
La mayoría de veces sí	550	27,4%	45,5%
Siempre	1093	54,5%	100,0%
Total	2004	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.



**Figura 45. Conservación del entorno ambiental (Y3).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en Excel.

**Interpretación:** De todos los indicadores de la dimensión (6 en total, 334 encuestas x 6= 2004), el 2,7% indicó la mayoría de veces no, el 15,3% indicó que algunas veces sí – algunas veces no, el 27,4% indicó que la mayoría de veces sí y el 54,5% indicó siempre. Si el 54,5% dijo “siempre”, indica que la gestión asociativa influye mucho en la dimensión conservación del entorno ambiental. Ya sea que los productores estén conscientes o no de la necesidad de cuidar su entorno ambiental, debido al cumplimiento de las normas de calidad y uso de químicos adecuados que obliga las asociaciones, se produce un efecto beneficioso para el medio ambiente en general.

**4.1.3.1.1 Resultado de los indicadores de las dimensiones de desarrollo sostenible.**

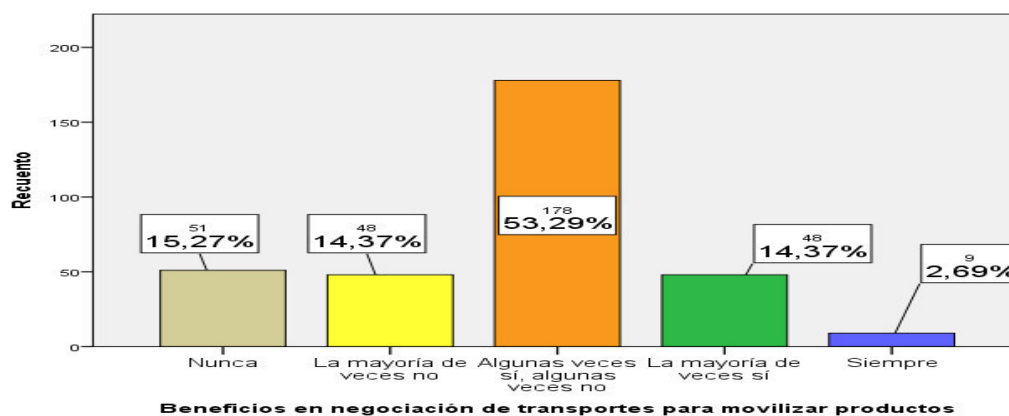
**Desarrollo económico (Y1)**

**1. Gracias a la asociatividad se consigue beneficios en el transporte de cacao.**

**Cuadro 49. Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos (Y1.1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	51	15,3	15,3	15,3
La mayoría de veces no	48	14,4	14,4	29,6
Algunas veces sí, algunas veces no	178	53,3	53,3	82,9
La mayoría de veces sí	48	14,4	14,4	97,3
Siempre	9	2,7	2,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 46. Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos (Y1.1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

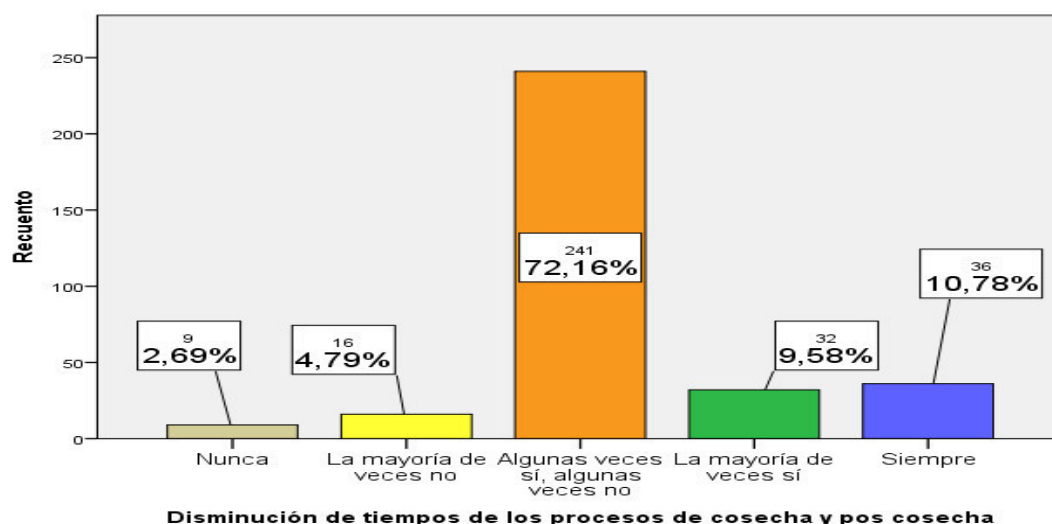
**Interpretación:** El 15,27% dijo nunca, el 14,37% dijo la mayoría de veces no, el 53,29% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 14,37% dijo la mayoría de veces sí y el 2,69% dijo siempre. Si el 53,29% es indeciso, se puede indicar que la gestión asociativa poco influye en este aspecto del desarrollo económico.

## 2. Gracias a la asociatividad ha podido disminuir los tiempos de cosecha y pos cosecha.

**Cuadro 50. Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha (Y1.2)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	9	2,7	2,7	2,7
La mayoría de veces no	16	4,8	4,8	7,5
Algunas veces sí, algunas veces no	241	72,2	72,2	79,6
La mayoría de veces sí	32	9,6	9,6	89,2
Siempre	36	10,8	10,8	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 47. Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha (Y1.2).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

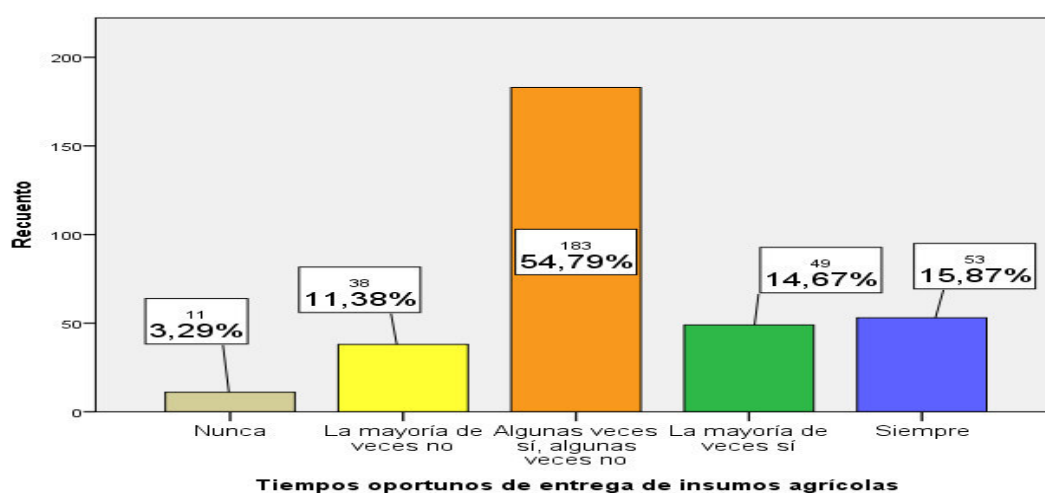
**Interpretación:** El 2,69% dijo nunca, el 4,79% dijo la mayoría de veces no, el 72,16% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 9,58% dijo la mayoría de veces sí y el 10,78% dijo siempre. Si el 72,16% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico.

### 3. La asociación le entrega oportunamente los insumos agrícolas.

**Cuadro 51. Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas (Y1.3)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	3,3	3,3	3,3
La mayoría de veces no	38	11,4	11,4	14,7
Algunas veces sí, algunas veces no	183	54,8	54,8	69,5
La mayoría de veces sí	49	14,7	14,7	84,1
Siempre	53	15,9	15,9	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 48. Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas (Y1.3).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 3,29% dijo nunca, el 11,38% dijo la mayoría de veces no, el 54,79% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 14,67% dijo la mayoría de veces sí y el 15,87% dijo siempre. Si el 54,79% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico. Se interpreta también, que los productores necesitan una programación adecuada en la entrega de insumos.

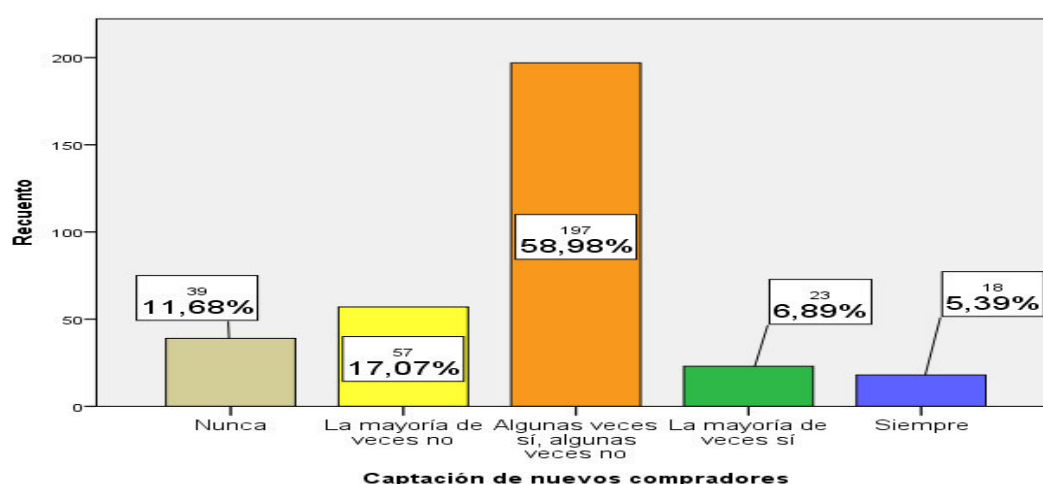


#### 4. Con la asociatividad se ha conseguido nuevos compradores.

**Cuadro 52. Captación de nuevos compradores (Y1.4)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	39	11,7	11,7	11,7
La mayoría de veces no	57	17,1	17,1	28,7
Algunas veces sí, algunas veces no	197	59,0	59,0	87,7
La mayoría de veces sí	23	6,9	6,9	94,6
Siempre	18	5,4	5,4	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 49. Captación de nuevos compradores (Y1.4).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

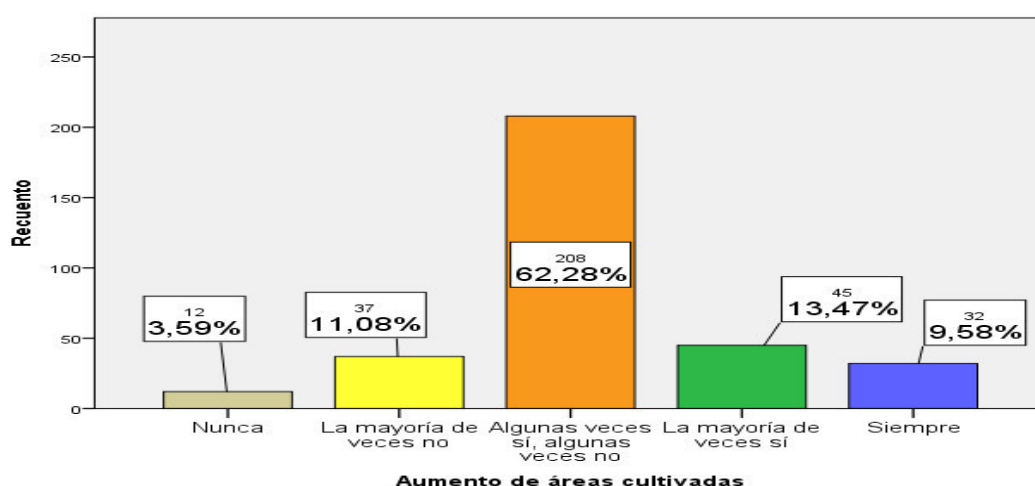
**Interpretación:** El 11,68% dijo nunca, el 17,07% dijo la mayoría de veces no, el 58,98% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 6,89% dijo la mayoría de veces sí y el 5,39% dijo siempre. Si el 58,98% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico. Se puede interpretar también, que para los productores no es tan relevante la existencia de muchos compradores, si la mayoría tiene un precio establecido que lo fija el mercado exterior o el consumo interno (fábricas).

## 5. Gracias a la asociatividad ha podido aumentar sus áreas cultivadas.

**Cuadro 53. Aumento de áreas cultivadas (Y1.5)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	3,6	3,6	3,6
La mayoría de veces no	37	11,1	11,1	14,7
Algunas veces sí, algunas veces no	208	62,3	62,3	76,9
La mayoría de veces sí	45	13,5	13,5	90,4
Siempre	32	9,6	9,6	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 50. Aumento de áreas cultivadas (Y1.5).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

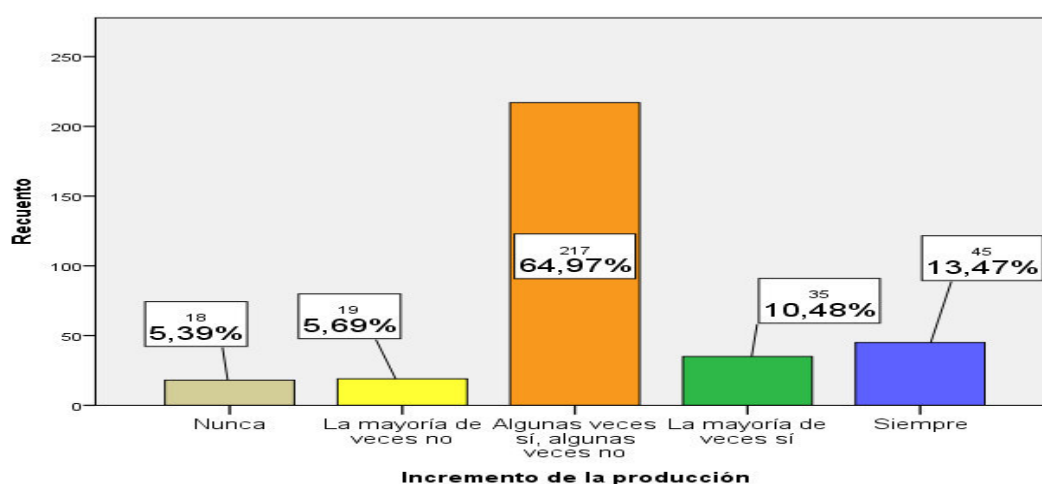
**Interpretación:** El 3,59% dijo nunca, el 11,08% dijo la mayoría de veces no, el 62,28% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 13,47% dijo la mayoría de veces sí y el 9,58% dijo siempre. Si el 62,28% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico. Se puede interpretar también, que por más interesante que se presente las inversiones en cacao, los agricultores son cautelosos en invertir más en un mismo producto agrícola.

## 6. Con la asociatividad ha logrado incrementar la producción.

**Cuadro 54. Incremento de la producción (Y1.6)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	18	5,4	5,4	5,4
La mayoría de veces no	19	5,7	5,7	11,1
Algunas veces sí, algunas veces no	217	65,0	65,0	76,0
La mayoría de veces sí	35	10,5	10,5	86,5
Siempre	45	13,5	13,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 51. Incremento de la producción (Y1.6).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

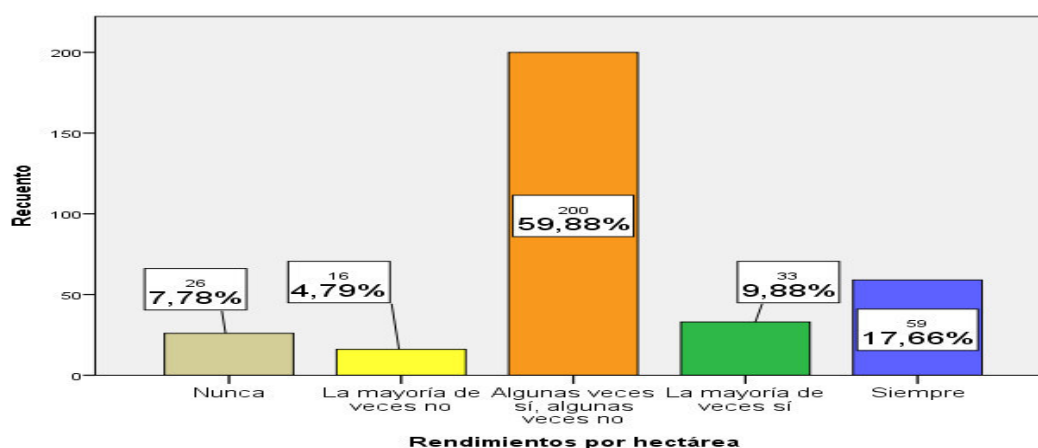
**Interpretación:** El 5,39% dijo nunca, el 5,69% dijo la mayoría de veces no, el 64,97% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 10,48% dijo la mayoría de veces sí y el 13,47% dijo siempre. Si el 64,97% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico. Se puede interpretar también, que existen factores que la asociatividad no puede controlar y que intervienen en la producción, como son el clima (la falta o exceso de lluvias) o buenos sistemas de riego ante las sequías (una considerable inversión inicial), que no se puede asumir aún.

## 7. Gracias a la asociatividad ha mejorado sus rendimientos por hectárea.

**Cuadro 55. Rendimientos por hectárea (Y1.7)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	26	7,8	7,8	7,8
La mayoría de veces no	16	4,8	4,8	12,6
Algunas veces sí, algunas veces no	200	59,9	59,9	72,5
La mayoría de veces sí	33	9,9	9,9	82,3
Siempre	59	17,7	17,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 52. Rendimientos por hectárea (Y1.7).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 7,78% dijo nunca, el 4,79% dijo la mayoría de veces no, el 59,88% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 9,88% dijo la mayoría de veces sí y el 17,66% dijo siempre. Si el 59,88% dijo “algunas veces sí – algunas veces no” además de los valores de respuestas positivas, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye moderadamente en este aspecto de su desarrollo económico. Se puede interpretar también, que existen otros factores que la gestión de la asociatividad (a través de sus capacitaciones), no puede controlar y que intervienen en los rendimientos por hectárea, como son el clima (falta de lluvias) o buenos sistemas de riego ante las sequías, una considerable inversión inicial que no pueden asumir los agricultores.

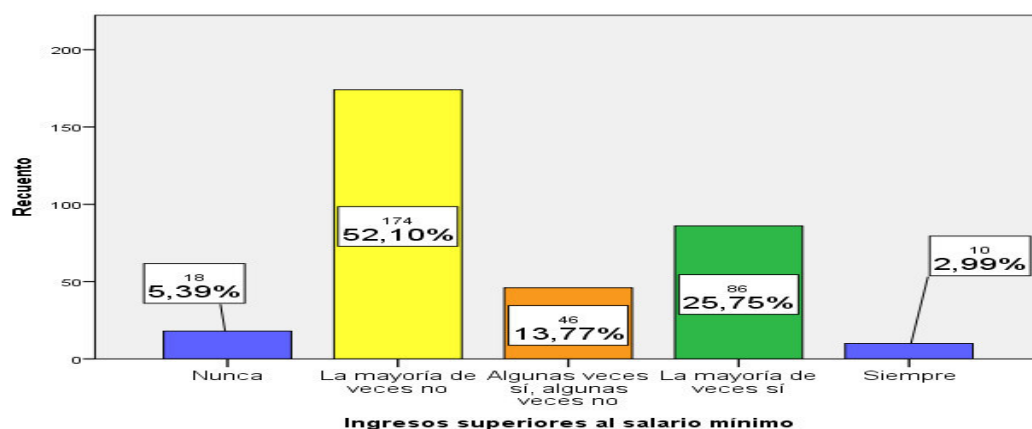
## Desarrollo social (Y2)

### 1. Considera que gracias a la asociatividad puede obtener ingresos superiores al salario mínimo vital (\$375).

**Cuadro 56. Ingresos superiores al salario mínimo (Y2.1)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	18	5,4	5,4	5,4
La mayoría de veces no	174	52,1	52,1	57,5
Algunas veces sí, algunas veces no	46	13,8	13,8	71,3
La mayoría de veces sí	86	25,7	25,7	97,0
Siempre	10	3,0	3,0	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 53. Ingresos superiores al salario mínimo (Y2.1).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

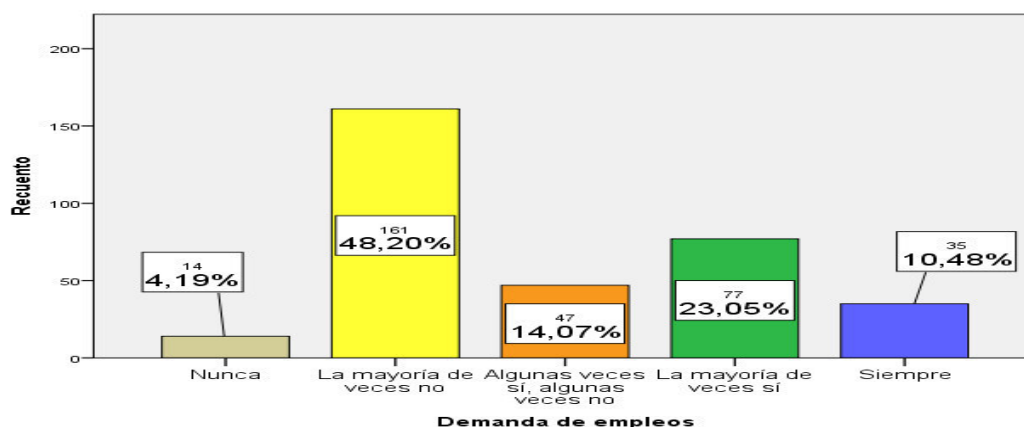
**Interpretación:** El 5,39% dijo nunca, el 52,10% dijo la mayoría de veces no, el 13,77% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 25,77% dijo la mayoría de veces sí y el 2,99% dijo siempre. Si el 52,10% dijo “la mayoría de veces no”, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa poco influye en este aspecto de su desarrollo social. Se interpreta también, que los agricultores consideran que los ingresos por la producción de cacao no son los suficientes en comparación con el costo de oportunidad que es el salario mínimo.

## 2. Considera que la asociatividad genera empleos en la parroquia.

**Cuadro 57. Demanda de empleos (Y2.3)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	4,2	4,2	4,2
La mayoría de veces no	161	48,2	48,2	52,4
Algunas veces sí, algunas veces no	47	14,1	14,1	66,5
La mayoría de veces sí	77	23,1	23,1	89,5
Siempre	35	10,5	10,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 54. Demanda de empleos (Y2.3).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

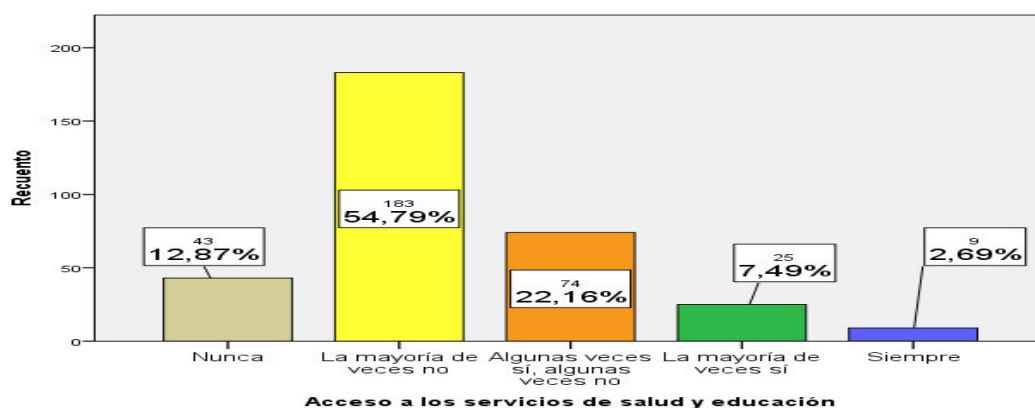
**Interpretación:** El 4,19% dijo nunca, el 48,20% dijo la mayoría de veces no, el 14,07% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 23,05% dijo la mayoría de veces sí y el 10,48% dijo siempre. Si el 48,20% dijo “la mayoría de veces no”, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa poco influye en este aspecto de su desarrollo social. Se puede interpretar también, que las asociaciones generan poco empleo conforme a las necesidades de la población en general. El incremento constante de la población en general y las aspiraciones de los jóvenes que se incorporan, como personas económicamente activas son contrariedades que necesitan de algunas estrategias conjuntas, no solo se puede atribuir a la asociatividad la carencia de la misma.

### 3. Considera que la asociatividad contribuye al acceso en salud y educación.

*Cuadro 58. Acceso a los servicios de salud y educación (Y2.3)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	43	12,9	12,9	12,9
La mayoría de veces no	183	54,8	54,8	67,7
Algunas veces sí, algunas veces no	74	22,2	22,2	89,8
La mayoría de veces sí	25	7,5	7,5	97,3
Siempre	9	2,7	2,7	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 55. Acceso a los servicios de salud y educación (Y2.3).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 12,87% dijo nunca, el 54,79% dijo la mayoría de veces no, el 22,16% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 7,49% dijo la mayoría de veces sí y el 2,69% dijo siempre. Si el 54,79% dijo “la mayoría de veces no”, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa poco influye en este aspecto de su desarrollo social. Se puede interpretar también, que la gestión asociativa todavía no se ha involucrado en estos temas, aunque tiene los mecanismos para realizarlo. Es una oportunidad de mejorar, porque la empresa asociativa puede convertirse en uno de los mejores entes articuladores entre las instituciones gubernamentales y las necesidades de la población.

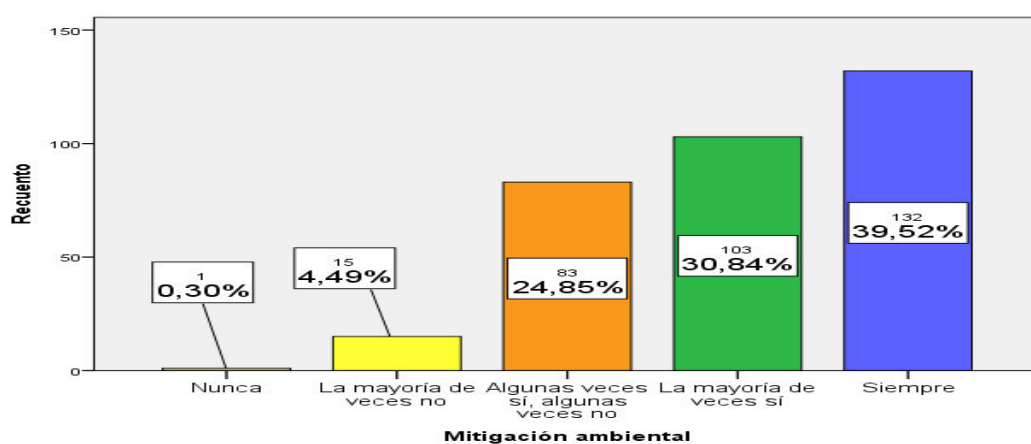
## Conservación del entorno ambiental (Y3)

### 1. Gracias a la asociatividad se logra mitigar el impacto ambiental.

*Cuadro 59. Mitigación ambiental (Y3.1)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	,3	,3	,3
La mayoría de veces no	15	4,5	4,5	4,8
Algunas veces sí, algunas veces no	83	24,9	24,9	29,6
La mayoría de veces sí	103	30,8	30,8	60,5
Siempre	132	39,5	39,5	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 56. Mitigación ambiental (Y3.1).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 0,30% dijo nunca, el 4,49% dijo la mayoría de veces no, el 24,85% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 30,84% dijo la mayoría de veces sí y el 39,52% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. Se puede interpretar también, que la gestión asociativa, a través de sus capacitaciones, ha creado consciencia de ser amigable con el medio ambiente.

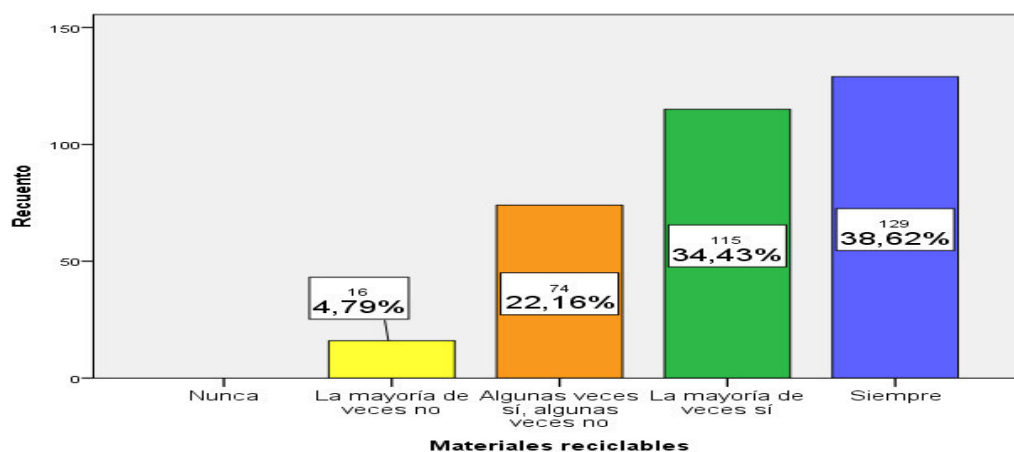


## 2. Considera que en la producción de cacao se puede reutilizar los materiales.

*Cuadro 60. Materiales reciclables (Y3.2)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	16	4,8	4,8	4,8
Algunas veces sí, algunas veces no	74	22,2	22,2	26,9
La mayoría de veces sí	115	34,4	34,4	61,4
Siempre	129	38,6	38,6	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 57. Materiales reciclables (Y3.2).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

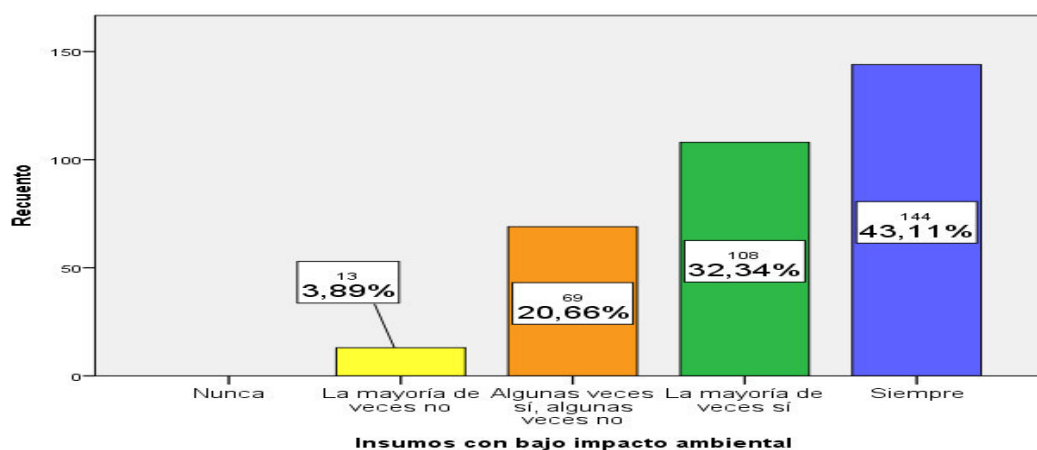
**Interpretación:** El 4,79% dijo la mayoría de veces no, el 22,16% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 34,43% dijo la mayoría de veces sí y el 38,62% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. Se puede interpretar también, que la gestión asociativa a través de sus capacitaciones ha creado consciencia de ser amigable con el medio ambiente, puede que los conocimientos sobre el cuidado ambiental lleguen gracias a los medios de comunicación, pero, sí incide en el cumplimiento de las normas de calidad que imponen las asociaciones.

### 3. La gestión asociativa logra la compra de insumos con bajo impacto ambiental.

*Cuadro 61. Insumos con bajo impacto ambiental (Y3.3)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	13	3,9	3,9	3,9
Algunas veces sí, algunas veces no	69	20,7	20,7	24,6
La mayoría de veces sí	108	32,3	32,3	56,9
Siempre	144	43,1	43,1	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 58. Insumos con bajo impacto ambiental (Y3.3).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

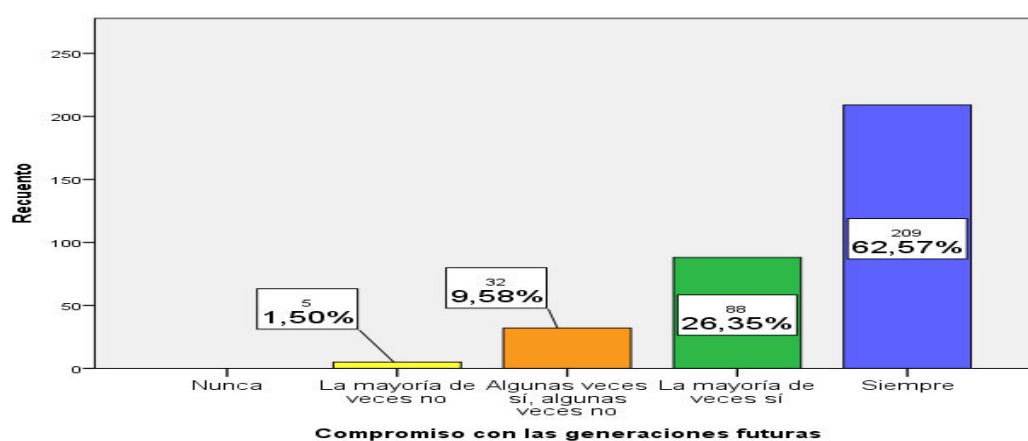
**Interpretación:** El 3,89% dijo la mayoría de veces no, el 20,66% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 32,34% dijo la mayoría de veces sí y el 43,11% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. Se puede interpretar también, que la gestión asociativa, a través de sus capacitaciones, ha creado consciencia de ser amigable con el medio ambiente, la información técnica de los productos químicos que se utiliza es muy importante y debe darse una continua evaluación por parte de quien los usa. Han existido productos promocionados como nobles y amigables pero que después de los años demuestran una toxicidad al medio ambiente.

#### 4. La práctica asociativa promueve el compromiso con las generaciones futuras.

**Cuadro 62. Compromiso con las generaciones futuras (Y3.4)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	5	1,5	1,5	1,5
Algunas veces sí, algunas veces no	32	9,6	9,6	11,1
La mayoría de veces sí	88	26,3	26,3	37,4
Siempre	209	62,6	62,6	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Figura 59. Compromiso con las generaciones futuras (Y3.4).** Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

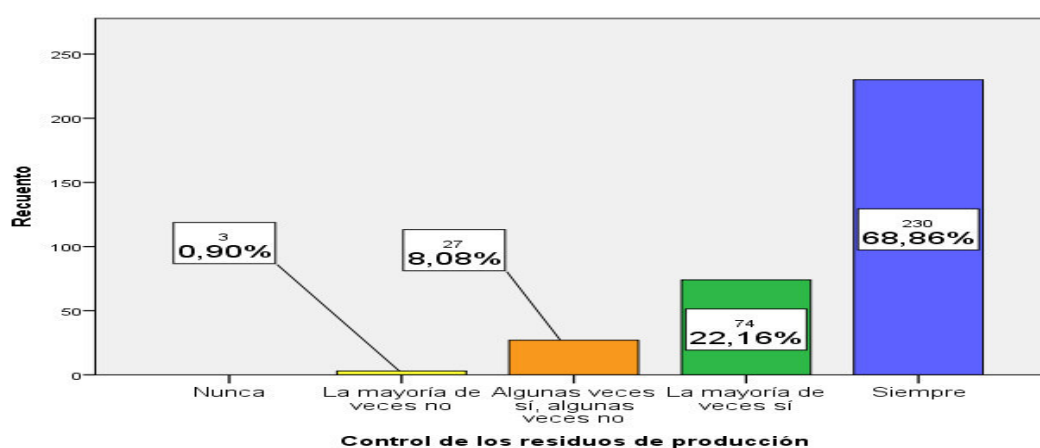
**Interpretación:** El 1,50% dijo la mayoría de veces no, el 9,58% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 26,35% dijo la mayoría de veces sí y el 62,57% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores cacaoteros asociados perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. Los porcentajes demuestran que se ha creado conciencia de que se debe dejar a la siguiente generación un medio ambiente que sea apto para vivir y se pueda sembrar plantas que van a dar de comer a muchos.

## 5. La práctica de la asociatividad promueve el control de los residuos de producción.

*Cuadro 63. Control de los residuos de producción (Y3.5)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	3	,9	,9	,9
Algunas veces sí, algunas veces no	27	8,1	8,1	9,0
La mayoría de veces sí	74	22,2	22,2	31,1
Siempre	230	68,9	68,9	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 60. Control de los residuos de producción (Y3.5).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

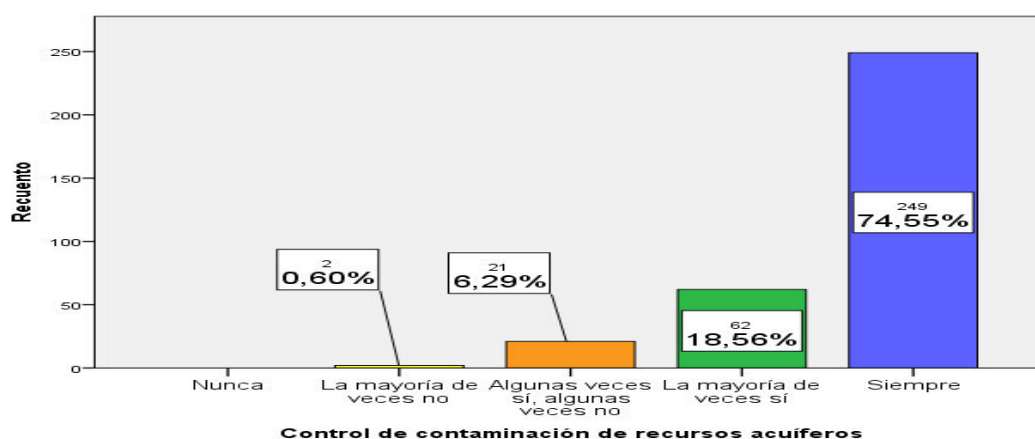
**Interpretación:** El 0,90% dijo la mayoría de veces no, el 8,08% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 22,16% dijo la mayoría de veces sí y el 68,86% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores cacaoteros asociados perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. Los productores están conscientes que debe darse un control de los residuos después que se extrae la pepa del cacao de la mazorca. Puede darse que los residuos contengan químicos que perjudiquen a una vertiente de agua o plagas que al acumularse se convierten en cultivo de las mismas. Así mismo, el residuo de la fermentación puede perjudicar a las vertientes de agua.

## 6. La práctica de la asociatividad promueve el control de posibles contaminaciones de los recursos acuíferos.

*Cuadro 64. Control de contaminación de recursos acuíferos (Y3.6)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
La mayoría de veces no	2	,6	,6	,6
Algunas veces sí, algunas veces no	21	6,3	6,3	6,9
La mayoría de veces sí	62	18,6	18,6	25,4
Siempre	249	74,6	74,6	100,0
Total	334	100,0	100,0	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



*Figura 61. Control de contaminación de recursos acuíferos (Y3.6).* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Interpretación:** El 0,60% dijo la mayoría de veces no, el 6,29% dijo algunas veces sí – algunas veces no, el 18,56% dijo la mayoría de veces sí y el 74,56% dijo siempre. De manera general, se puede indicar que los productores cacaoteros asociados perciben que la gestión asociativa influye en gran medida en este aspecto que interesa a la conservación de su entorno ambiental. El cuidado del agua es vital, los productores están conscientes que cualquier contaminación que se dé, por la excusa de generar riqueza y mejorar la economía, puede perjudicarles en su salud y la de sus familias.

## 4.2 Pruebas de hipótesis

Se utilizó las pruebas no paramétricas de chi-cuadrado para probar la independencia o dependencia de las variables, es decir, si las variables están o no están relacionadas o asociadas o si lo están. A través de las pruebas chi-cuadrado se realizó el contraste de las hipótesis. Se usó estos estadísticos porque los datos de las variables se tipifican como cualitativos o categóricos y son ordinales.

A través de las pruebas chi-cuadrado se puede determinar si las variables son independientes y se lo realiza comparando el valor “p” con el nivel de significancia. Según Soporte de Minitab (2018), “un nivel de significancia (denotado como  $\alpha$  o alfa) de 0.05 funciona adecuadamente. Un nivel de significancia de 0.05 indica un riesgo de 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay una asociación real”. Entonces, como regla de decisión o criterio teórico para el contraste de hipótesis se considera el “valor p”. “El valor p es una probabilidad que mide la evidencia en contra de la hipótesis nula. Las probabilidades más bajas proporcionan una evidencia más fuerte en contra de la hipótesis nula” (Soporte de Minitab, 2018). En resumen, si en el procesamiento de los datos se obtiene un valor  $p > 0,05$  se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ). Si se obtiene un valor  $p \leq 0,05$  se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

El sitio web, Soporte de Minitab, refiere una manera de interpretar los resultados que se tomaron en cuenta para el informe de las pruebas y su interpretación: “Valor  $p \leq \alpha$ : Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa (Rechazar  $H_0$ ) (...) Valor  $p > \alpha$ : No se puede concluir que las variables están asociadas (No se puede rechazar  $H_0$ )” (Soporte de Minitab, 2018).

A través del programa SPSS versión 21, se puede calcular el nivel de significancia mediante tres métodos: (1) Asintótica: si la muestra supera los 20 elementos, menos del 20% de las casillas tienen frecuencias esperadas menores a 5; (2) Estimación de Monte Carlo: no hay que cumplir los supuestos del método asintótico, muestras

mayores a 30 elementos; (3) Exacto: no hay que cumplir los anteriores supuestos, no importa el tamaño de la muestra (International Business Machines [IBM], 2018).

Es necesario recalcar esta forma de calcular porque los datos de la investigación presentan supuestos que no están dentro de lo recomendado para el método asintótico, las tablas de contingencia presentan más del 20% de las casillas con frecuencias esperadas menores a 5. IBM (2018) indica que existe la posibilidad de concluir erróneamente, la Chi-cuadrado de Pearson calculada con el método asintótico debe cumplir con los supuestos o los resultados no son fidedignos. De igual manera, cuando el método exacto (estadístico exacto de Fisher), en ocasiones, no se puede calcular porque el programa así lo indica, es posible realizarlo por el método Monte Carlo.

Adicionalmente, se obtuvo el coeficiente de correlación Rho de Spearman para conocer el grado de correlación entre las variables. Se Soporte de Minitab (2018) recomienda que para obtener correlaciones y evaluar la asociación entre dos variables con categorías ordinales, utilice este estadístico (Soporte de Minitab, 2018). El baremo recomendado para interpretar el coeficiente de correlación (rho de Spearman) es: de 0,00 a 0,29 tiene un significado “baja”, de 0,30 a 0,69 tiene un significado “moderada” y de 0,70 a 1,00 tiene un significado “alta” (Castejón, 2011, p. 96).

Para las pruebas de hipótesis, primeramente, se realizó la sumatoria de los resultados de los indicadores de la variable asociatividad y, de igual manera, de la variable desarrollo sostenible, luego se procedió a recodificar en distintas variables (con las cuales se trabaja las pruebas) y se asignó los valores de la escala de Likert propuestos. Lo mismo se realizó para las dimensiones de la variable asociatividad. El objetivo es crear las tablas de contingencias donde se puedan observar las frecuencias esperadas.

#### ***4.2.1 Prueba de hipótesis general***

**Se tiene las siguientes hipótesis:**

**HIPÓTESIS NULA (H0):** La asociatividad no influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1) o hipótesis general de la tesis de investigación:** La asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**(1). Se formula las hipótesis estadísticas (de trabajo):**

**Hipótesis nula (H0):** Las variables son independientes; no existe ninguna asociación entre las variables.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las variables no son independientes; existe una asociación entre las variables y las variables son dependientes.

**(2) Se plantea el criterio teórico para contraste de hipótesis:**

Si el valor  $p \leq 0,05$  (valor p es menor o igual que 0,05): Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula (H0), se acepta la alternativa (H1).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se puede concluir que las variables están asociadas. No se puede rechazar la hipótesis nula (H0).

**(3) Se realiza la prueba de independencia chi-cuadrado con el programa SPSS, se obtiene lo siguiente:**

**Cuadro 65. Resumen del procesamiento de los casos Asociatividad \* Desarrollo sostenible**

	Resumen del procesamiento de los casos					
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Asociatividad * Desarrollo sostenible	334	100,0%	0	0,0%	334	100,0%

*Fuente.* Datos del estudio de campo y procesados en SPSS.



Cuadro 66. Tabla de contingencia Asociatividad \* Desarrollo sostenible

Tabla de contingencia Asociatividad * Desarrollo sostenible			Desarrollo sostenible				Total
			La mayoría de veces	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre	
Asociatividad	Algunas veces	Recuento	4	18	8	0	30
	sí, algunas veces no	Frecuencia esperada	,4	3,6	24,1	2,0	30,0
		% del total	1,2%	5,4%	2,4%	0,0%	9,0%
	La mayoría de veces sí	Recuento	0	22	246	13	281
		Frecuencia esperada	3,4	33,7	225,5	18,5	281,0
		% del total	0,0%	6,6%	73,7%	3,9%	84,1%
	Siempre	Recuento	0	0	14	9	23
		Frecuencia esperada	,3	2,8	18,5	1,5	23,0
		% del total	0,0%	0,0%	4,2%	2,7%	6,9%
	Total	Recuento	4	40	268	22	334
		Frecuencia esperada	4,0	40,0	268,0	22,0	334,0
		% del total	1,2%	12,0%	80,2%	6,6%	100,0%

Fuente. Datos del estudio de campo y procesados en SPSS.

Cuadro 67. Pruebas de chi-cuadrado para las variables asociatividad y desarrollo sostenible

Pruebas de chi-cuadrado				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	159,367 <sup>a</sup>	6	,000	,000
Razón de verosimilitudes	98,983	6	,000	,000
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>	<b>93,803</b>			<b>,000</b>
Asociación lineal por lineal	98,447 <sup>b</sup>	1	,000	,000
N de casos válidos	334			

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,28.

b. El estadístico tipificado es 9,922.

Fuente. Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### (4). Interpretación de las pruebas chi-cuadrado:

Como el valor del nivel de significancia (del estadístico exacto de Fisher) es de 0,000 y es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), rechazamos la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir, las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede expresar que la asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Se toma como referencia el estadístico exacto de Fisher porque conforme a la tabla de contingencia, el 58,3 % de las casillas tienen una frecuencia esperada menor a cinco.

#### (5). Se obtiene el coeficiente de correlación Rho de Spearman:

**Cuadro 68. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Asociatividad \* Desarrollo sostenible**

		Correlaciones	Asociatividad	Desarrollo sostenible
Rho de Spearman	Asociatividad	Coeficiente de correlación	1,000	,531**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	334	334
	Desarrollo sostenible	Coeficiente de correlación	,531**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	334	334

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### (6). Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman:

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,531 y, de acuerdo al baremo de interpretación, se indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Esto demuestra que existe

relación entre las variables, la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Es decir, la asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

#### ***4.2.2 Pruebas de hipótesis específicas***

##### ***4.2.2.1 Prueba de hipótesis específica 1: Liderazgo empresarial \* Desarrollo sostenible.***

**Se tiene las siguientes hipótesis:**

**HIPÓTESIS NULA (H0):** El liderazgo empresarial no influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1) o primera hipótesis específica de la tesis de investigación:** El liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

#### **(1). Se formula las hipótesis estadísticas (de trabajo):**

**Hipótesis nula (H0):** Las variables son independientes; no existe ninguna asociación entre las variables.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las variables no son independientes; existe una asociación entre las variables y las variables son dependientes.

#### **(2) Se plantea el criterio teórico para contraste de hipótesis:**

Si el valor  $p \leq 0,05$  (valor p es menor o igual que 0,05): Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula (H0), se acepta la alternativa (H1).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se puede concluir que las variables están asociadas. No se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ).

**(3) Se realiza la prueba de independencia chi-cuadrado con el programa SPSS, se obtiene lo siguiente:**

**Cuadro 69. Resumen del procesamiento de los casos Liderazgo empresarial \* Desarrollo sostenible**

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Liderazgo empresarial *	334	100,0%	0	0,0%	334	100,0%
Desarrollo sostenible						

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 70. Tabla de contingencia Liderazgo empresarial \* Desarrollo sostenible**

Tabla de contingencia Liderazgo empresarial * Desarrollo sostenible							
		Desarrollo sostenible				Total	
		La mayoría	Algunas veces	La mayoría	Siempre		
		de veces no	sí, algunas veces no	de veces sí			
Liderazgo empresarial	La mayoría de veces no	Recuento	0	2	0	0	2
		Frecuencia esperada	,0	,2	1,6	,1	2,0
		% del total	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%	0,6%
	Algunas veces sí, algunas veces no	Recuento	3	21	18	1	43
		Frecuencia esperada	,5	5,1	34,5	2,8	43,0
		% del total	0,9%	6,3%	5,4%	0,3%	12,9%
	La mayoría de veces sí	Recuento	1	16	237	13	267
		Frecuencia esperada	3,2	32,0	214,2	17,6	267,0
		% del total	0,3%	4,8%	71,0%	3,9%	79,9%
	Siempre	Recuento	0	1	13	8	22
		Frecuencia esperada	,3	2,6	17,7	1,4	22,0
		% del total	0,0%	0,3%	3,9%	2,4%	6,6%
Total	Recuento	4	40	268	22	334	
	Frecuencia esperada	4,0	40,0	268,0	22,0	334,0	
	% del total	1,2%	12,0%	80,2%	6,6%	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 71. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Liderazgo empresarial  
\* Desarrollo sostenible**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	129,781 <sup>a</sup>	9	,000	,000
Razón de verosimilitudes	85,553	9	,000	,000
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>	<b>87,348</b>			<b>,000</b>
Asociación lineal por lineal	75,717 <sup>b</sup>	1	,000	,000
N de casos válidos	334			

a. 10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,02.

b. El estadístico tipificado es 8,702.

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(4). Interpretación de las pruebas chi-cuadrado:**

Como el valor del nivel de significancia (del estadístico exacto de Fisher) es de 0,000 y es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir, las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede expresar que el liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Se toma como referencia el estadístico exacto de Fisher porque conforme a la tabla de contingencia, el 62,5 % de las casillas tienen una frecuencia esperada menor a cinco.

#### **(5). Se obtiene el coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

**Cuadro 72. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Liderazgo empresarial \* Desarrollo sostenible**

		Correlaciones	
		Liderazgo empresarial	Desarrollo sostenible
Rho de Spearman		<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>1,000</b>
	Liderazgo empresarial	<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>,478**</b>
		N	<b>,000</b>
		Coeficiente de correlación	334
	Desarrollo sostenible	Sig. (bilateral)	334
		N	1,000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(6). Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,478 y, de acuerdo al baremo de interpretación, se indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Esto demuestra que existe relación entre las variables, la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Es decir, el liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

#### **4.2.2.2 Prueba de hipótesis específica 2: Pertenencia a la asociación \* Desarrollo sostenible.**

**Se tiene las siguientes hipótesis:**

**HIPÓTESIS NULA (H0):** La pertenencia a la asociación no influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1) o segunda hipótesis específica de la tesis de investigación:** La pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**(1). Se formula las hipótesis estadísticas (de trabajo):**

**Hipótesis nula (H0):** Las variables son independientes; no existe ninguna asociación entre las variables.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las variables no son independientes; existe una asociación entre las variables y las variables son dependientes.

**(2) Se plantea el criterio teórico para contraste de hipótesis:**

Si el valor  $p \leq 0,05$  (valor  $p$  es menor o igual que 0,05): Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula (H0), se acepta la alternativa (H1).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se puede concluir que las variables están asociadas. No se puede rechazar la hipótesis nula (H0).

**(3) Se realiza la prueba de independencia chi-cuadrado con el programa SPSS, se obtiene lo siguiente:**

**Cuadro 73. Resumen del procesamiento de los casos Pertenencia a la asociación \* Desarrollo sostenible**

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pertenencia a la asociación	334	100,0%	0	0,0%	334	100,0%
* Desarrollo sostenible						

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 74. Tabla de contingencia Pertenencia a la asociación \* Desarrollo sostenible**

Tabla de contingencia Pertenencia a la asociación * Desarrollo sostenible			Desarrollo sostenible				Total
			La	Algunas veces	La	Siempre	
			mayoría de	sí, algunas	mayoría de		
			veces no	veces no	veces sí		
Pertenencia a la asociación	Nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,0	,1	,8	,1	1,0
		% del total	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	La mayoría de veces no	Recuento	2	10	3	0	15
		Frecuencia esperada	,2	1,8	12,0	1,0	15,0
		% del total	0,6%	3,0%	0,9%	0,0%	4,5%
	Algunas veces sí, algunas veces no	Recuento	1	18	43	1	63
		Frecuencia esperada	,8	7,5	50,6	4,1	63,0
		% del total	0,3%	5,4%	12,9%	0,3%	18,9%
	La mayoría de veces sí	Recuento	0	11	210	11	232
		Frecuencia esperada	2,8	27,8	186,2	15,3	232,0
		% del total	0,0%	3,3%	62,9%	3,3%	69,5%
	Siempre	Recuento	0	1	12	10	23
		Frecuencia esperada	,3	2,8	18,5	1,5	23,0
		% del total	0,0%	0,3%	3,6%	3,0%	6,9%
Total		Recuento	4	40	268	22	334
		Frecuencia esperada	4,0	40,0	268,0	22,0	334,0
		% del total	1,2%	12,0%	80,2%	6,6%	100,0%

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Cuadro 75. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Pertenencia a la asociación \* Desarrollo sostenible**

	Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. de Monte Carlo (bilateral)		
				Sig.	Intervalo de confianza al 99%	
					Límite inferior	Límite superior
Chi-cuadrado de Pearson	232,6 <sup>a</sup>	12	,000	,000 <sup>b</sup>	,000	,000
Razón de verosimilitudes	107,98	12	,000	,000 <sup>b</sup>	,000	,000
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>	<b>108,97</b>			<b>,000<sup>b</sup></b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
Asociación lineal por lineal	99,97 <sup>c</sup>	1	,000	,000 <sup>b</sup>	,000	,000
N de casos válidos	334					

a. 13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,01.

b. Basada en 10000 tablas muestreadas con la semilla de inicio 20000000.

c. El estadístico tipificado es 9,999.

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(4). Interpretación de las pruebas chi-cuadrado:**

Como el valor del nivel de significancia (del estadístico exacto de Fisher) es de 0,000 y es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir, las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede expresar que la pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Para esta prueba se escogió el método Monte Carlo, se obtiene el nivel de significancia de esta forma, por la dificultad que se presentó al calcular por el método exacto de Fisher. Pero, se toma de igual manera, la significancia del estadístico exacto de Fisher porque conforme a la tabla de contingencia, el 65,0 % de las casillas tienen una frecuencia esperada menor a cinco.

**(5). Se obtiene el coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

**Cuadro 76. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Pertenencia a la asociación \* Desarrollo sostenible**

		Correlaciones		
			Pertenencia a la asociación	Desarrollo sostenible
Rho de Spearman	Pertenencia a la asociación	Coeficiente de correlación	1,000	,494**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	334	334
	Desarrollo sostenible	Coeficiente de correlación	,494**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	334	334

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**(6). Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,494 y, de acuerdo al baremo de interpretación, se indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Esto demuestra que existe relación entre las variables, la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Es decir, la pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**4.2.2.3 Prueba de hipótesis específica 3: Cooperación del socio con la gestión de la asociación \* Desarrollo sostenible.**

**Se tiene las siguientes hipótesis:**

**HIPÓTESIS NULA (H0):** La cooperación del socio con la gestión de la asociación no influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1) o tercera hipótesis específica de la tesis de investigación:** La cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**(1). Se formula las hipótesis estadísticas (de trabajo):**

**Hipótesis nula (H0):** Las variables son independientes; no existe ninguna asociación entre las variables.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las variables no son independientes; existe una asociación entre las variables y las variables son dependientes.

**(2) Se plantea el criterio teórico para contraste de hipótesis:**

Si el valor  $p \leq 0,05$  (valor  $p$  es menor o igual que 0,05): Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula (H0), se acepta la alternativa (H1).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se puede concluir que las variables están asociadas. No se puede rechazar la hipótesis nula (H0).

**(3) Se realiza la prueba de independencia chi-cuadrado con el programa SPSS, se obtiene lo siguiente:**

**Cuadro 77. Resumen del procesamiento de los casos Cooperación del socio con la gestión de la asociación \* Desarrollo sostenible**

Resumen del procesamiento de los casos						
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible	334	100,0%	0	0,0%	334	100,0%

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 78. Tabla de contingencia Cooperación del socio con la gestión de la asociación \* Desarrollo sostenible**

Tabla de contingencia Cooperación del socio con la gestión de la asociación * Desarrollo sostenible							
		Desarrollo sostenible				Total	
		La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre		
Cooperación del socio con la gestión de la asociación	La mayoría de veces no	Recuento	2	0	0	2	
		Frecuencia esperada	,0	,2	1,6	,1	2,0
		% del total	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
	Algunas veces sí, algunas veces no	Recuento	1	18	8	0	27
		Frecuencia esperada	,3	3,2	21,7	1,8	27,0
		% del total	0,3%	5,4%	2,4%	0,0%	8,1%
	La mayoría de veces sí	Recuento	1	21	215	12	249
		Frecuencia esperada	3,0	29,8	199,8	16,4	249,0
		% del total	0,3%	6,3%	64,4%	3,6%	74,6%
	Siempre	Recuento	0	1	45	10	56
		Frecuencia esperada	,7	6,7	44,9	3,7	56,0
		% del total	0,0%	0,3%	13,5%	3,0%	16,8%
Total	Recuento	4	40	268	22	334	
	Frecuencia esperada	4,0	40,0	268,0	22,0	334,0	
	% del total	1,2%	12,0%	80,2%	6,6%	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 79. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Cooperación del socio con la gestión de la asociación \* Desarrollo sostenible**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	266,836 <sup>a</sup>	9	,000	,000
Razón de verosimilitudes	89,218	9	,000	,000
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>	<b>87,020</b>			<b>,000</b>
Asociación lineal por lineal	74,590 <sup>b</sup>	1	,000	,000
N de casos válidos	334			

a. 10 casillas (62,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,02.

b. El estadístico tipificado es 8,637.

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(4). Interpretación de las pruebas chi-cuadrado:**

Como el valor del nivel de significancia (del estadístico exacto de Fisher) es de 0,000 y es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir, las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede expresar que la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Se toma como referencia el estadístico exacto de Fisher porque conforme a la tabla de contingencia, el 62,5 % de las casillas tienen una frecuencia esperada menor a cinco.

#### **(5). Se obtiene el coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

**Cuadro 80. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Cooperación del socio con la gestión de la asociación \* Desarrollo sostenible**

		<b>Correlaciones</b>		
			Cooperación del socio con la gestión de la asociación	Desarrollo sostenible
Rho de Spearman	Cooperación del socio con la gestión de la asociación	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>1,000</b>	<b>,431**</b>
		<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>.</b>	<b>,000</b>
		<b>N</b>	<b>334</b>	<b>334</b>
	Desarrollo sostenible	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>,431**</b>	<b>1,000</b>
		<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>,000</b>	<b>.</b>
		<b>N</b>	<b>334</b>	<b>334</b>

**\*\*.** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(6). Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,431 y, de acuerdo al baremo de interpretación, se indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Esto demuestra que existe relación entre las variables, la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Es decir, la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

#### **4.2.2.4 Prueba de hipótesis específica 4: Competencias asociativas y productivas del socio \* Desarrollo sostenible.**

**Se tiene las siguientes hipótesis:**

**HIPÓTESIS NULA (H0):** Las competencias asociativas y productivas del socio no influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H1) o cuarta hipótesis específica de la tesis de investigación:** Las competencias asociativas y productivas del socio influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**(1). Se formula las hipótesis estadísticas (de trabajo):**

**Hipótesis nula (H0):** Las variables son independientes; no existe ninguna asociación entre las variables.

**Hipótesis alternativa (H1):** Las variables no son independientes; existe una asociación entre las variables y las variables son dependientes.

**(2) Se plantea el criterio teórico para contraste de hipótesis:**

Si el valor  $p \leq 0,05$  (valor  $p$  es menor o igual que 0,05): Las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Se rechaza la hipótesis nula (H0), se acepta la alternativa (H1).

Si el valor  $p > 0,05$ : No se puede concluir que las variables están asociadas. No se puede rechazar la hipótesis nula (H0).

**(3) Se realiza la prueba de independencia chi-cuadrado con el programa SPSS, se obtiene lo siguiente:**

**Cuadro 81. Resumen del procesamiento de los casos Competencias asociativas y productivas del socio \* Desarrollo sostenible**

	Resumen del procesamiento de los casos					
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible	334	100,0%	0	0,0%	334	100,0%

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

**Cuadro 82. Tabla de contingencia Competencias asociativas y productivas del socio \* Desarrollo sostenible**

Tabla de contingencia Las competencias asociativas y productivas del socio * Desarrollo sostenible							
			Desarrollo sostenible				Total
			La mayoría de veces no	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de veces sí	Siempre	
Las competencias asociativas y productivas del socio	Nunca	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,0	,1	,8	,1	1,0
		% del total	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	La mayoría de veces no	Recuento	1	0	0	0	1
		Frecuencia esperada	,0	,1	,8	,1	1,0
		% del total	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
	Algunas veces sí, algunas veces no	Recuento	2	20	11	0	33
		Frecuencia esperada	,4	4,0	26,5	2,2	33,0
		% del total	0,6%	6,0%	3,3%	0,0%	9,9%
	La mayoría de veces sí	Recuento	0	19	149	9	177
		Frecuencia esperada	2,1	21,2	142,0	11,7	177,0
		% del total	0,0%	5,7%	44,6%	2,7%	53,0%
Siempre	Recuento	0	1	108	13	122	
	Frecuencia esperada	1,5	14,6	97,9	8,0	122,0	
	% del total	0,0%	0,3%	32,3%	3,9%	36,5%	
Total	Recuento	4	40	268	22	334	
	Frecuencia esperada	4,0	40,0	268,0	22,0	334,0	
	% del total	1,2%	12,0%	80,2%	6,6%	100,0%	

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.



**Cuadro 83. Pruebas de chi-cuadrado para las variables Competencias asociativas y productivas del socio \* Desarrollo sostenible**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>				
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	269,450 <sup>a</sup>	12	,000	,000
Razón de verosimilitudes	103,558	12	,000	,000
<b>Estadístico exacto de Fisher</b>	<b>104,277</b>			<b>,000</b>
Asociación lineal por lineal	82,373 <sup>b</sup>	1	,000	,000
N de casos válidos	334			

a. 13 casillas (65,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,01.

b. El estadístico tipificado es 9,076.

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(4). Interpretación de las pruebas chi-cuadrado:**

Como el valor del nivel de significancia (del estadístico exacto de Fisher) es de 0,000 y es menor a 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptamos la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir, las variables tienen una asociación estadísticamente significativa. Por lo tanto, se puede expresar que las competencias asociativas y productivas del socio influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Se toma como referencia el estadístico exacto de Fisher porque conforme a la tabla de contingencia, el 65,0 % de las casillas tienen una frecuencia esperada menor a cinco.

#### **(5). Se obtiene el coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

**Cuadro 84. Coeficiente de correlación Rho de Spearman: Competencias asociativas y productivas del socio \* Desarrollo sostenible**

		Correlaciones		
			Competencias asociativas y productivas del socio	Desarrollo sostenible
Rho de Spearman	Competencias asociativas y productivas del socio	<b>Coeficiente de correlación</b>	<b>1,000</b>	<b>,497**</b>
		<b>Sig. (bilateral)</b>	<b>.</b>	<b>,000</b>
		N	334	334
	Desarrollo sostenible	Coeficiente de correlación	,497**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	334	334

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente.* Datos tomados del estudio de campo y procesados en SPSS.

#### **(6). Interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman:**

Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,497 y, de acuerdo al baremo de interpretación, se indica que existe una correlación positiva moderada. Además, el nivel de significancia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Esto demuestra que existe relación entre las variables, la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). Es decir, las competencias asociativas y productivas del socio influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

### **4.3 Presentación de resultados**

Los resultados obtenidos a través de las pruebas estadísticas chi-cuadrado demostraron que se debe aceptar y considerar como verdaderas las hipótesis planteadas en la investigación. A continuación se procede a la presentación de los resultados y discusión de las mismas.

En relación a la hipótesis general de la investigación, de que la asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador, la misma se confirma, puesto que los valores obtenidos (estadístico exacto de Fisher con un nivel de significancia de 0,00 [menor a 0.05] y el coeficiente rho de Spearman de 0,531), demostraron que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se estima que la investigación contribuye a darle la importancia, es decir, a prestarle el debido interés y valor a la asociatividad en los procesos para obtener el desarrollo sostenible de los agricultores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador. La investigación contribuye a comprender esta realidad y ofrece una perspectiva de metodología para investigar lo que pasa en otras provincias.

En relación a la primera hipótesis específica, de que el liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador, la misma se confirma, puesto que los valores obtenidos (estadístico exacto de Fisher con un nivel de significancia de 0,00 [menor a 0.05] y el coeficiente rho de Spearman de 0,478), demostraron que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y que existe una correlación positiva moderada. Por tanto, la investigación contribuye a comprender que uno de los factores de éxito de la asociatividad está en la formación y capacidad de las personas como líderes empresariales. Mientras más se mejoran las habilidades gerenciales que deben tener los directivos de las asociaciones, mejores serán los beneficios en los procesos de desarrollo sostenible.

En relación a la segunda hipótesis específica, de que la pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador, la misma se confirma, puesto que los valores obtenidos (estadístico exacto de Fisher con un nivel de significancia de 0,00 [menor a 0.05] y el coeficiente rho de Spearman de 0,494), demostraron que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y que existe una correlación positiva moderada. Por tanto, la investigación contribuye a comprender la importancia de que el socio incremente su sentido de pertenencia a la empresa asociativa que lo acoge porque incide favorablemente en su propio desarrollo sostenible.

Con respecto a la tercera hipótesis específica de que la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador, se confirma, puesto que los valores obtenidos (estadístico exacto de Fisher con un nivel de significancia de 0,00 [menor a 0.05] y el coeficiente rho de Spearman de 0,431), demostraron que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y que existe una correlación positiva moderada. Por tanto, la investigación contribuye a comprender que la cooperación del socio con la gestión de la asociación es un factor clave de éxito de la asociatividad y que el mismo, incide favorablemente en el desarrollo sostenible de los agricultores cacaoteros.

En relación a la cuarta hipótesis específica, de que las competencias asociativas y productivas del socio influyen significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador, la misma se confirma, puesto que los valores obtenidos (estadístico exacto de Fisher con un nivel de significancia de 0,00 [menor a 0.05] y el coeficiente rho de Spearman de 0,497), demostraron que las variables tienen una asociación estadísticamente significativa y que existe una correlación positiva moderada. Por tanto, la investigación contribuye a comprender que es necesario que se aumente o mejore las competencias asociativas y productivas del socio, ya que son factores de éxito de la asociatividad y su impacto o incidencia es favorable en el propio desarrollo sostenible del socio.

De los resultados obtenidos en conjunto, se puede indicar que tanto la variable independiente “asociatividad” y sus dimensiones (liderazgo empresarial, pertenencia a la asociación, cooperación del socio con la gestión de la asociación y las competencias asociativas y productivas del socio) influyen significativamente en la variable dependiente “desarrollo sostenible”, de igual manera, influyen significativamente en sus dimensiones (desarrollo económico, desarrollo social y conservación del entorno ambiental), siendo los sujetos de análisis estudiados, los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Para resumir, se considera que los resultados proporcionan soporte concluyente para demostrar lo beneficioso que es la asociatividad para el desarrollo sostenible, así también, de la necesidad de fortalecer aún más la estrategia. Este trabajo merece la

atención para investigaciones futuras con otros tipos de objetivos que se plantea la sociedad como son la mejora de la cohesión social, el incremento del capital social o la formulación de proyectos locales endógenos, todos estos aspectos tienen injerencia en el desarrollo sostenible de las sociedades.

Para dar consistencia a los resultados obtenidos, se toma como referencia las conclusiones de estos trabajos de investigación:

Sobre la asociatividad y sus dimensiones “liderazgo empresarial” y “cooperación del socio con la gestión de la asociación”, los resultados son consistentes con las conclusiones expuestas por Gutiérrez (2012):

El presupuesto básico de los procesos asociativos es la acumulación de capital social en términos del mayor conocimiento adquirido por los integrantes de la entidad asociativa, de cada vez más confianza para hacer negocios, de más credibilidad en los valores éticos y morales adoptados como principios del comportamiento de los directivos y de los ciudadanos en general, de solidaridad suficiente que permita que todos los integrantes de la red se fortalezcan y progresen, y de la cooperación, que es el sentimiento que debe acompañar la solidaridad. (p.358)

Los resultados afirman lo que dice Araque (2013), “para que se logre un efectivo fortalecimiento empresarial, a través de la práctica asociativa, se requiere del accionar ‘conjunto’ tanto de factores económicos como extraeconómicos” (p.201).

Sobre la asociatividad y sus dimensiones “pertenencia a la asociación” y “las competencias asociativas y productivas del socio”, los resultados son consistentes con las conclusiones expuestas por Gutiérrez (2012):

La asociatividad es más que un “club de amigos”; ella permite reducir costos, genera poder de negociación, incrementa la competitividad, ofrece resultados concretos y abre la puerta a conocimiento y *know how*; y, dado que existe confianza entre los miembros del colectivo, se puede compartir información y logística, se pueden emprender acciones complementarias en el mercado y se

accede más fácilmente a la certificación de calidad. La asociatividad está fuertemente ligada a conceptos como sinergia, solidaridad, conocimiento compartido y redes de apoyo; por medio suyo se pueden alcanzar mercados difíciles. Es, también, la mejor manera de aumentar calidad y cantidad de productos. (p.359)

Sobre la asociatividad y sus dimensiones “cooperación del socio con la gestión de la asociación” y “las competencias asociativas y productivas del socio”, los resultados también se sustentan en la conclusión de Guerrero y Villamar (2016), “de no existir una cultura asociativa que busque integrar a la participación de los miembros de grupo de forma integral en beneficio de todos los que conforman la sociedad, la asociatividad en sí no tendría ningún efecto en la comunidad” (p.116).

Para terminar, en relación con la variable asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible, los resultados se sustentan por lo expuesto por Alarcón (2015), “se identifica que la importancia de los modelos asociativos se basa en funcionalidad para generar ventajas competitivas a cada participante, lo cual implica contribuir en su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad” (p.28).

## **CAPÍTULO 5: IMPACTOS**

### **5.1 Propuesta para la solución del problema**

Se presenta una propuesta de un plan estratégico para una asociación que tiene como actividad principal la comercialización de cacao, que contribuya a mejorar la eficacia administrativa y fortalecer la asociatividad, a largo plazo, de los productores de la provincia de los Ríos del Ecuador.

#### ***5.1.1 Objetivos de la propuesta***

##### ***5.1.1.1 Objetivo general***

Proponer un plan estratégico para asociaciones que agrupan a productores de cacao de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

##### ***5.1.1.2 Objetivos específicos***

- Realizar un diagnóstico inicial a través de un análisis interno y externo de las asociaciones de la provincia de Los Ríos para establecer estrategias adecuadas.
- Proponer mejoras en la función administrativa para incrementar la eficacia de las asociaciones cacaoteras de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

### **5.1.2 Proceso del plan estratégico**

El proceso se divide en cuatro etapas o fases:

**a) Etapa I:** Parte Filosófica (determinar la misión, visión, objetivos, valores, filosofía y medios)

Se considera necesario que la empresa asociativa (asociación) establezca su misión, visión y demás aspectos que estima convenientes, si la empresa ya los posee, es útil que en las reuniones se promocionen y revisen los mismos. Los componentes de la misión y visión deben ser acordes con la naturaleza del negocio, así también, de su forma de organización y objetivos planteados.

Se sugiere que una empresa asociativa cacaotera diga o exprese siempre que es “competente” en el servicio de sus socios y no olvidar recalcar lo amigable que es con el medio ambiente. A continuación se presentan los siguientes aspectos que ayudarán a identificarlas.

#### **Misión:**

La asociación “Nombre de la asociación” orienta sus acciones hacia el desarrollo económico y social de sus socios, promoviendo y fortaleciendo la gestión eficaz de los proyectos agrícolas de producción de cacao de los asociados, siendo amigables con el medio ambiente.

Es preferible definir la misión no por lo que hace, sino por los beneficios que gana la gente y la sociedad en general. Si en consenso se desea expresar lo que hace la asociación, está bien, puesto que es una forma de identificarla rápidamente.

#### **Visión:**

“Nombre de la asociación” se convertirá en una corporación de primer grado referente, con la capacidad de promover y fortalecer los proyectos agrícolas cacaoteros de sus socios de manera sustentable, siendo amigables con el medio ambiente.



**Objetivos:**

- Determinar los compromisos de trabajo de la asociación.
- Fomentar el cultivo de cacao orgánico, como producto diferenciado.
- Ingresar en la fase de comercialización con compradores estratégicos.
- Promover el proceso de producción “orgánico” como estrategia diferenciadora.

**Valores:**

- Respeto entre asociados y con los compradores.
- Solidaridad con la sociedad y ayuda a los que menos poseen.
- Honradez y transparencia de los resultados económicos.

**Filosofía:**

En esta parte, es necesario que la asociación exprese el pensamiento consensuado de los socios (de lo que se hace o hará continuamente) con respecto a los temas económicos, sociales y ambientales, ejemplos:

- Se promoverá (o promueve) el desarrollo agrícola sustentable, con una visión de justicia social en lo que respecta al género y edad.
- Se garantizará (o garantiza) un trato justo para todos los socios y actores en general que interactúan con la asociación como son los compradores y proveedores.
- Se brindará (o capacita continuamente) capacitaciones a los socios en los aspectos económicos y productivos.

- Se capacitará (o capacita) en el uso de químicos recomendados que causen el menor impacto al medio ambiente. Si fuera posible, la no utilización de los mismos.

### **Medios:**

En esta parte es necesario que la asociación publicite o manifieste los bienes tangibles e intangibles que posee:

- Entre los activos tangibles: la asociación posee “esta infraestructura”, equipamiento, vehículos, camiones, maquinarias, entre otros.
- Entre los activos intangibles: la asociación posee licencias, patentes, experiencias, reconocimiento social, conocimiento ancestral, certificaciones de comercio justo, entre otros.
- La estructura administrativa mínima de una asociación debe tener: la función de presidente de la asociación, la función de un calificador y comprador de cacao, la función de contador y operadores de maquinarias.

### **b) Etapa II: Parte Analítica (Análisis FODA)**

En esta etapa se realiza un análisis interno que consiste en listar las fortalezas y debilidades (los datos provienen del estudio descriptivo sociodemográfico) y un análisis externo, que consiste en listar las oportunidades y amenazas que tienen las asociaciones y sus propietarios, los socios; los datos de las oportunidades y amenazas provienen de las vivencias con la producción y comercialización de cacao por parte del autor de la tesis, así también, de conversaciones y entrevistas con los productores cacaoteros, presidentes de las asociaciones, técnicos de las instituciones estatales y profesionales que pertenecen a las redes productivas de la provincia de Los Ríos. En suma, el análisis que se presenta es de manera general de lo que acontece en las asociaciones de la provincia.

## **Análisis interno**

Los datos provienen del estudio descriptivo sociodemográfico que se encuentra en el capítulo 4.

### **Fortalezas:**

**F1:** La mayoría de la población (57%) productora de cacao asociada es mayor de 40 años (véase pregunta 1). Quiere decir que las asociaciones cuentan con personas afianzadas, maduras emocionalmente y con las expectativas y aspiraciones justas del esfuerzo asociativo.

**F2:** Los productores (91%) tienen sus fincas en la misma parroquia donde se encuentra la asociación a la que pertenecen (véase pregunta 4).

**F3:** Existe simetría entre los socios en lo que respecta al tamaño de las fincas, es decir son de parecidos tamaños, entre los rangos de 2 a 10 hectáreas suman el 77% (véase pregunta 5).

**F4:** Los productores tienen sus expectativas claras y son cautelosos en sus inversiones de cacao, la mayoría (51%) solo siembra un 60% de su terreno con plantas de cacao (véase pregunta 6).

**F5:** El 50% de los productores pertenecen más de 4 años a una asociación y el 29% entre dos y cuatro años (véase pregunta 7). Se puede considerar que la mayoría de los productores de cacao tienen una cultura asociativa.

**F6:** La mayoría de los productores tienen otras actividades que le generan otros ingresos fuera de la producción de cacao (véase pregunta 9). No existe la presión de acostumbrarse a un ingreso que puede desestabilizarse por el exceso de oferta de cacao en el mercado internacional.

**F7:** La mayoría de los productores (68%) tienen ingresos superiores al salario mínimo vital que es de \$375 al momento de realizar la encuesta (véase pregunta 10). Ya sea

que sus ingresos provengan de la producción de cacao o de otros trabajos, la mayoría de los encuestados tienen ingresos de subsistencia.

### **Debilidades:**

**D1:** El 11% de los productores asociados son menores de 25 años (véase pregunta 1). Poca renovación generacional en las asociaciones.

**D2:** Solo un 10% de los productores tienen estudios superiores (véase pregunta 2). Pocas personas han obtenido contenidos mínimos de aprendizaje sobre temas administrativos.

.

**D3:** La presencia femenina es solo del 23% en las asociaciones (véase pregunta 3). No se cumple a satisfacción con los principios de equidad de género propuestos por el Comercio Justo.

**D4:** Se observa un 10% de fincas menores de 2 hectáreas (véase pregunta 5). Existe una tendencia a la fragmentación de las fincas.

**D5:** La mayoría de los productores (87%) considera la producción de cacao como su principal actividad (véase pregunta 8). Se considera una debilidad porque estar sujeto económicamente a una actividad, lo puede convertir en demasiado dependiente de la misma, consecuentemente, sus ingresos son proporcionales a la variación de los costos de producción y a las fluctuaciones del mercado.

### **Análisis externo**

Los datos provienen de entrevistas con los productores cacaoteros, presidentes de las asociaciones, técnicos de instituciones relacionadas con el cacao y profesionales que pertenecen a las redes productivas de la provincia de Los Ríos, así también, de las vivencias en la producción y comercialización de cacao por parte del autor de la tesis (véase Anexo 5).

### **Oportunidades:**

**O1:** El Banco Nacional de Fomento otorga créditos con una tasa de interés baja. Es un banco estatal que tiene como objetivo motivar el crecimiento económico de los sectores productivos.

**O2:** Existe una conciencia mundial de lo importante y necesario de consumir productos orgánicos.

**O3:** Se incrementa anualmente la demanda de cacao orgánico.

**O4:** Se incrementa la demanda a nivel mundial de los productos con certificaciones “Comercio Justo o *Fairtrade*” y “Bio”

**O5:** El Gobierno del Ecuador promueve la asociatividad a través de sus instituciones.

**O6:** El Gobierno del Ecuador a través de sus instituciones realiza publicidad y promociona a nivel nacional y mundial sobre las bondades del cacao ecuatoriano.

**O7:** Las asociaciones se enmarcan en la Economía Popular y Solidaria y goza de beneficios tributarios y de fomento.

**O8:** La Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) consideran al cacao bueno para la salud y lo promueven como un antioxidante y estimulante de la regeneración celular.

**O9:** Se ha incrementado el nivel de renta en los países desarrollados y existe una tendencia de consumir productos de excelente calidad.

### **Amenazas:**

**A1:** Existe inseguridad en la provincia de Los Ríos, la delincuencia azota a los emprendimientos privados.

**A2:** La presencia del narcotráfico y el lavado de activos producen un espejismo de las tasas de rentabilidad de las asociaciones, cuando se comparan una asociación que trabaja de manera lícita con otra que no lo hace.

**A3:** El incremento de bienes sustitutos, frutas o productos industrializados como el manjar y mermeladas, que pueden producir las mismas satisfacciones que el cacao.

**A4:** La presencia de plagas como la “Escoba de la bruja”, que barre con toda la plantación y en ocasiones ni los químicos funcionan.

**A5:** El cambio climático, cuando se presenta el Fenómeno del Niño se inunda por completo las zonas bajas de las plantaciones.

**A6:** Acuerdos comerciales entre países europeos y africanos (grandes productores de cacao), producen una sobreoferta, restricciones y baja en los precios internacionales.

### **c) Etapa III: Parte Estratégica-Diseño de Estrategias (Acciones)**

En el cuadro 85 se visualiza de manera simplificada el cruce de información entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar las estrategias convenientes. En esta etapa se consideran las siguientes estrategias:

- (1). Gestionar y promover los proyectos productivos de cacao con tecnologías que permitan la generación de productos netamente orgánicos. Para ello, la planificación debe comenzar desde la siembra, puesto que cultivos cercanos de otros tipos que no practiquen lo mismo, pueden perjudicar la denominación orgánica (cruce de F1, F2, F5, F6, F7 con O1, O2, O3).
- (2). Lograr las certificaciones FAIRTRADE o Comercio Justo y BIO para las asociaciones. Estas certificaciones se dan cuando las empresas consideran importante el pago justo por los productos, es decir, se atiende bien las relaciones comerciales con las personas de escasos recursos. Las empresas asociativas de cacao, por la razón de ser del negocio, son capaces de obtenerla (cruce de F1, F2, F3, F5 con O1, O2, O3, O4).

- (3).Aprovechar las estrategias del Gobierno de estimular la productividad a través de la asociatividad, para visibilizar lo que se hace en las asociaciones, su razón de ser y los objetivos que se pretenden (cruce de F2, F3, F5 con O5, O6, O7).
- (4).Recalcar y publicitar que el cacao, con mejores características organolépticas, se produce en la provincia de Los Ríos, aprovechando las promociones y publicidad del Gobierno sobre el cacao (cruce de F1, F4, F5 con O2, O3, O4, O8, O9).
- (5).Promocionar la asociación como punto de encuentro juvenil para capacitaciones en emprendimientos cacaoteros (cruce de D1 con O5).
- (6).Lograr la equidad de género en las empresas asociativas promoviendo la participación femenina en las asociaciones, esto es un aspecto importante porque es proporcional con el logro de los objetivos de los programas Comercio Justo y Desarrollo Sostenible (cruce de D3 con O5).
- (7).Reiterar continuamente el compromiso de los socios en practicar los valores de la asociación (cruce de F1, F5 con A1, A2).
- (8).Trabajar continuamente en escenarios de entornos ambientales negativos como la presencia de plagas y del fenómeno del niño (lluvia abundante), para tener los planes de contingencia ante los eventos (cruce de F1, F5 con A4, A5).
- (9).Trabajar continuamente en escenarios económicos negativos como la baja en los precios, para tener alternativas de ingresos económicos y no ser dependientes solo del cacao. (cruce de F1, F5, F6, F7 con A6).
- (10).Ofrecer continuamente alternativas de ingresos económicos a los socios, promocionando productos con valor agregado (cruce de D5 con A6).

Cuadro 85. Estrategias

		Ámbito interno de la asociación	
Ámbito externo de la asociación	Estrategias cruzadas del análisis FODA	<b>FORTALEZAS (F)</b> <b>F1.</b> Socios maduros emocionalmente <b>F2.</b> Fincas en la misma parroquia <b>F3.</b> Simetría entre los socios <b>F4.</b> Expectativas claras sobre el cacao <b>F5.</b> Existe cultura asociativa <b>F6.</b> Los socios tienen ingresos fuera del cacao <b>F7.</b> Los socios tienen ingresos superiores al SMV	<b>DEBILIDADES (D)</b> <b>D1.</b> Poca renovación generacional <b>D2.</b> Poca instrucción superior <b>D3.</b> Poca presencia femenina <b>D4.</b> Fragmentación de las fincas <b>D5.</b> Demasiada dependencia del ingreso por cacao
	<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <b>O1.</b> Créditos del BNF <b>O2.</b> Conciencia de consumo de productos orgánicos <b>O3.</b> Incremento de la demanda de cacao orgánico <b>O4.</b> Demanda de productos certificados FAIRTRADE <b>O5.</b> Gobierno promueve la asociatividad <b>O6.</b> Gobierno promociona el cacao <b>O7.</b> Las asociaciones gozan de beneficios tributarios <b>O8.</b> La OMS y la FAO consideran al cacao bueno para la salud <b>O9.</b> Incremento de la renta y tendencia de consumir productos de excelente calidad	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> (1) Gestionar proyectos productivos de cacao orgánico. (2) Lograr certificaciones FAIRTRADE y BIO. (3) Aprovechar que el Gobierno promueve la asociatividad. (4) Publicitar las características organolépticas del cacao de la provincia.	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> (5) Promocionar a la asociación como punto de encuentro juvenil para capacitaciones en emprendimientos cacaoteros. (6) Lograr la equidad de género en las empresas asociativas promoviendo la participación femenina en las asociaciones.
	<b>AMENAZAS (A)</b> <b>A1.</b> Inseguridad y delincuencia <b>A2.</b> Presencia del narcotráfico y lavado de activos <b>A3.</b> Incremento de bienes sustitutos <b>A4.</b> Presencia de plagas <b>A5.</b> Cambio climático y fenómeno del niño <b>A6.</b> Acuerdos comerciales entre países	<b>ESTRATEGIAS F-A</b> (7) Reiterar el compromiso de los socios en practicar los valores de la asociación. (8) Trabajar en escenarios de entornos ambientales negativos.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> (9) Trabajar en escenarios económicos negativos, presentando alternativas de ingresos. (10) Ofrecer productos con alto valor agregado.

Fuente. Elaboración propia. Datos tomados del estudio de campo.



**d) Etapa IV: Parte Operativa (Planes de acción, propuesta de mejoras)**

*Cuadro 86. Plan de acciones*

<b>Estrategias (Responsables)</b>	<b>Corto plazo (un año)</b>	<b>Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)</b>	<b>Largo plazo (Entre 3 y 5 años)</b>
<b>1. Gestionar proyectos productivos de cacao orgánico.</b> (Directivos)	Ubicar fuentes de financiamiento a nivel nacional.	Ubicar fondos no reembolsables de ONG's.	Generar financiamiento a través de alianzas con compradores.
<b>2. Lograr certificaciones FAIRTRADE y BIO.</b> (Directivos)	Realizar los contactos con las certificadoras.	Lograr las certificaciones con el cumplimiento de las normas.	Consolidar las certificaciones y publicitar a la asociación por el logro.
<b>3. Aprovechar que el Gobierno promueve la asociatividad.</b> (Directivos - socios)	Promover la asociación para el incremento de socios.	Realizar los contactos con otras asociaciones para establecer una red.	Constituir una red representativa del sector cacaotero.
<b>4. Recaltar las características organolépticas del cacao.</b> (Directivos - socios)	Promocionar las bondades del cacao de la provincia.	Promocionar las bondades del cacao de la provincia a nivel nacional.	Promocionar las bondades del cacao de la provincia a nivel internacional.
<b>5. Promocionar a la asociación como punto de encuentro juvenil.</b> (Directivos)	Realizar encuentros juveniles deportivos.	Realizar encuentros juveniles de los hijos de socios para capacitaciones.	Incrementar la participación juvenil en las directivas de las asociaciones.
<b>6. Lograr la equidad de género en las empresas asociativas.</b> (Directivos - socios)	Realizar encuentros femeninos en la asociación.	Incrementar la participación femenina en la asociación.	Incrementar la participación femenina en la dirección de la asociación.
<b>7. Reiterar el compromiso de los socios en practicar los valores de la asociación.</b> (Directivos - socios)	Realizar capacitaciones sobre los fines y competencias del socio	Realizar eventos que visibilicen la manera de pensar de los socios.	Participar en eventos que presenten los logros de los socios en fines sociales.
<b>8. Trabajar en escenarios de entornos ambientales negativos.</b> (Directivos - socios)	Realizar planes de contingencia ante la presencia de plagas y fenómenos climáticos.	Realizar la articulación con las instituciones públicas para el caso de siniestros.	Tener un sistema de gestión de riesgos y desastres para la asociación y la zona.
<b>9. Trabajar en escenarios económicos negativos, presentando alternativas de ingresos.</b> (Directivos - socios)	Promocionar cultivos como el plátano o papaya dentro de las plantaciones de cacao	Ayudar en la comercialización de otros cultivos.	Tener las alianzas con compradores para un comercio justo de otros cultivos.
<b>10. Ofrecer productos con alto valor agregado</b> (Directivos)	Planear posibilidades de elaborar productos de cacao con valor agregado.	Apoyar los emprendimientos de productos con valor agregado.	Tener clientes consolidados a quienes se oferte productos de cacao con alto valor agregado.

*Fuente.* Elaboración propia, datos tomados del cuadro 85.

Cuadro 87. Eficacia administrativa

Sobre la función de la dirección (Liderazgo empresarial)	Diagnóstico	Propuesta de mejora
<b>1. Fortalecimiento de la asociación</b> Reactivo: Los directivos contribuyen para que la asociación se fortalezca.	Muy bueno, los socios consideran un buen trabajo de los directivos (46,11% dijo la mayoría de veces sí y 8,68% dijo siempre)	Es importante que se logre visibilizar los logros de la asociación por pequeños que sean. Se debe tener la costumbre de resaltar y publicitar el beneficio obtenido.
<b>2. Participación en el mercado</b> Reactivo: Los directivos contribuyen para obtener una mayor participación en el mercado.	Aceptable, los socios consideran que se debe mejorar el trabajo de los directivos (33,23% dijo la mayoría de veces sí y 51,80% dijo algunas veces sí, algunas veces no)	Los socios necesitan conocer mejor la gestión de la asociación y cuál es su parte en el mercado, la importancia que tienen en el mismo y sus proyecciones, esto afianzaría la labor de la dirigencia.
<b>3. Concretización de logros</b> Reactivo: La asociación ha concretado sus proyectos.	Muy bueno, los socios consideran un buen trabajo de los directivos (38,92% dijo la mayoría de veces sí y 11,68% dijo siempre)	Es conveniente siempre por parte de la dirigencia informar o recalcar lo logrado.
<b>4. Recordación de marca</b> Reactivo: Considera que la asociación es recordada como una empresa seria.	Muy bueno, los socios consideran un buen trabajo de los directivos (27,54% dijo la mayoría de veces sí y 54,19% dijo siempre)	Cuidar la imagen. Son pocos los espacios que sirven para promocionar el trabajo de una asociación y que se perciba que es recordada de buena manera, siempre es indispensable tener una buena imagen.
<b>5. Resultados económicos</b> Reactivo: Los directivos logran buenos resultados económicos para los socios.	Muy bueno, los socios consideran un buen trabajo de los directivos (27,54% dijo la mayoría de veces sí y 30,54% dijo siempre)	Es conveniente capacitar a los socios sobre los ingresos que se van a obtener, los beneficios que presta el estar asociado y comparar cuando no lo están, de esta manera, las insatisfacciones personales podrían disminuir.
<b>6. Comunicación interna</b> Reactivo: Los directivos mantienen una buena comunicación interna.	Aceptable, los socios consideran que se debe mejorar el trabajo de los directivos (73,35% dijo algunas veces sí, algunas veces no)	Uno de los roles de la dirección es ser comunicador o informador de lo que acontece en la empresa, mantener una buena comunicación es un factor de éxito en la supervivencia empresarial.
<b>7. Resolución de conflictos y quejas</b> Reactivo: Los directivos logran resolver los conflictos y quejas.	Aceptable, los socios consideran que se debe mejorar el trabajo de los directivos (75,45% dijo algunas veces sí, algunas veces no)	Los reclamos deben ser atendidos oportunamente, acostumbrar a los socios que realicen sus quejas formalmente, para que no guarden esa insatisfacción, lo cual es perjudicial para el clima de la organización.
<b>8. Incremento de socios</b> Reactivo: Los directivos contribuyen a incrementar el número de socios.	Aceptable, los socios consideran que se debe mejorar el trabajo de los directivos (69,46% dijo algunas veces sí, algunas veces no)	Esto es importante para el crecimiento y sostenibilidad de la asociación, es necesario estudiar la forma adecuada de promocionar la asociatividad para que se incorporen más miembros. Mientras más socios haya, mejorará la oferta productiva y las negociaciones pueden ser más exitosas.

*Fuente.* Elaboración propia. Datos tomados del estudio de campo: estudio descriptivo de los indicadores de la dimensión “Liderazgo empresarial” de la variable Asociatividad.

En el cuadro 86 se presenta el plan de acciones o actividades que se propone para que las estrategias logren sus objetivos. Las estrategias tienen una visión a largo plazo, sin embargo, se tiene que comenzar con las actividades a corto plazo.

En el cuadro 87 se presente un resumen de las propuestas de mejoras de la función administrativa, datos que provienen del estudio descriptivo de la dimensión “Liderazgo empresarial”. Se generalizó lo que sucede en las asociaciones, es decir, se encontró las oportunidades de mejoras que se pueden dar y plantear soluciones, estas soluciones pueden representar gastos como las capacitaciones, más son problemas de mejorar la gestión administrativa, mejor dicho, mejorar la eficacia administrativa.

## 5.2 Costos de implementación de la propuesta

*Cuadro 88. Costos de la propuesta*

Estrategias	Plazos	Actividades	Costo \$
<b>1. Gestionar proyectos productivos de cacao orgánico.</b> (Directivos)	Corto plazo (un año)	Ubicar fuentes de financiamiento a nivel nacional.	100
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Ubicar fondos no reembolsables de ONG's.	200
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Generar financiamiento a través de alianzas con compradores.	1000
<b>2. Lograr certificaciones FAIRTRADE y BIO.</b> (Directivos)	Corto plazo (un año)	Realizar los contactos con las certificadoras.	100
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Lograr las certificaciones con el cumplimiento de las normas.	2000
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Consolidar las certificaciones y publicitar a la asociación por el logro.	2000
<b>3. Aprovechar que el Gobierno promueve la asociatividad.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Promover la asociación para el incremento de socios.	100
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Realizar los contactos con otras asociaciones para establecer una red.	200
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Constituir una red representativa del sector cacaotero.	1000
<b>4. Recaltar las características organolépticas del cacao.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Promocionar las bondades del cacao de la provincia.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Promocionar las bondades del cacao de la provincia a nivel nacional.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Promocionar las bondades del cacao de la provincia a nivel internacional.	600
<b>5. Promocionar a la asociación como punto de</b>	Corto plazo (un año)	Realizar encuentros juveniles deportivos.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Realizar encuentros juveniles de los hijos de socios para capacitaciones.	400

<b>encuentro juvenil.</b> (Directivos)	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Incrementar la participación juvenil en las directivas de las asociaciones.	600
<b>6. Lograr la equidad de género en las empresas asociativas.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Realizar encuentros femeninos en la asociación.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Incrementar la participación femenina en la asociación.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Incrementar la participación femenina en la dirección de la asociación.	600
<b>7. Reiterar el compromiso de los socios en practicar los valores de la asociación.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Realizar capacitaciones sobre los fines y competencias del socio.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Participar en eventos que visibilicen la manera de pensar de los socios.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Participar en eventos que presenten los logros de los socios en fines sociales.	1000
<b>8. Trabajar en escenarios de entornos ambientales negativos.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Realizar planes de contingencia ante la presencia de plagas y fenómenos climáticos.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Realizar la articulación con las instituciones públicas para el caso de siniestros.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Tener un sistema de gestión de riesgos y desastres para la asociación y la zona.	400
<b>9. Trabajar en escenarios económicos negativos, presentando alternativas de ingresos.</b> (Directivos - socios)	Corto plazo (un año)	Promocionar cultivos como el plátano o papaya dentro de las plantaciones de cacao.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Ayudar en la comercialización de otros cultivos.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Tener las alianzas con compradores para un comercio justo de otros cultivos.	400
<b>10. Ofrecer continuamente alternativas de ingresos económicos a los socios.</b> (Directivos)	Corto plazo (un año)	Planear posibilidades de elaborar productos de cacao con valor agregado.	200
	Mediano plazo (Entre 1 y 3 años)	Apoyar los emprendimientos de productos con valor agregado.	400
	Largo plazo (Entre 3 y 5 años)	Tener clientes consolidados a quienes se oferte productos de cacao con alto valor agregado.	400
<b>TOTAL</b>			<b>\$14900</b>

*Fuente.* Elaboración propia.

En el cuadro 88, se expone que las estrategias tienen un costo de \$14900 (se considera asumible para la asociación), se suma los costos de las actividades que se pueden desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Los costos tienen que ver más con gastos de gestión, tales como, movilización, gastos de representación, gastos de telefonía, internet y viáticos. Existe la posibilidad de realizar inversiones como la obtención de los certificados *Fairtrade* o Comercio Justo y BIO, que tienen un costo, como es el de contratar una empresa auditora y/o pagar a un auditor, lo tangible de la inversión es el certificado, que es importante para el desarrollo de las estrategias.

### 5.3 Beneficios que aporta la propuesta

- (1).La propuesta indica algunas oportunidades de mejorar, las asociaciones se benefician con la propuesta de estrategias que tratan de resolver situaciones que se pueden presentar, como la baja de precios, presencia de plagas, fenómenos climáticos. Ante estas eventualidades se necesita realizar planes de contingencia, estos planes se derivan de visualizar a largo plazo las necesidades de la empresa y de sus socios.
- (2).Sirve como una guía metodológica para establecer indicadores que ayuden a ser más eficaces en la función administrativa. Se debe establecer una línea base o referencia para luego medir la mejora.
- (3).Presenta la necesidad y se podría decir, casi como obligación, de llegar a tener una producción orgánica de cacao, esta es la tendencia a largo plazo, por lo tanto, se necesita lograr las certificaciones orgánicas, Comercio Justo y Bio. El cumplimiento de trabajar con buenas prácticas de manufactura es parte de ser eficaz operativamente, se debe tener claro que el mercado que vale la pena es el orgánico.
- (4).Indica estrategias que tienen un beneficio social, puesto que pretende la inclusión más activa de las mujeres, además de la vinculación de la juventud como estrategia de renovación generacional.
- (5).Señala alternativas a largo plazo para la supervivencia de las asociaciones, se necesita ser creativo y desarrollar proyectos basados en la producción de cacao con alto valor agregado.
- (6).Muestra indicadores y planes de acción que pretenden que los directivos sean más competentes en el servicio de los socios. La razón de ser de la asociación es procurar beneficios e incrementar el bienestar económico de sus socios.

## CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos planteados en la investigación se tiene las siguientes conclusiones:

Primera: la conclusión principal de la investigación, es que conforme a los resultados obtenidos, se determina que la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Segunda: se determina que el liderazgo empresarial influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Tercera: se determina que la pertenencia a una asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Cuarta: se determina que la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Quinta: se determina que las competencias asociativas y productivas del socio influyen en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.

Se concluye de manera general, que la asociatividad es importante como estrategia porque sirve para aunar los esfuerzos de las personas que se dedican a la producción de cacao. Así mismo, la asociatividad produce la sinergia necesaria para realizar proyectos que individualmente serían difíciles de realizar, además, contribuye a la mejora del bienestar económico y social del productor y, gracias al aprendizaje colaborativo en los aspectos ambientales que se brinda en las asociaciones, se concientiza sobre la necesidad de conservar el medio ambiente.

## RECOMENDACIONES

Conforme a las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

Primera: conforme a la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible, se considera que es fundamental que se sigan investigando fórmulas y procederes que fortalezcan la asociatividad por su incidencia en el desarrollo sostenible.

Segunda: conforme al liderazgo empresarial, se recomienda que las universidades, en su quehacer de vinculación con la sociedad, promuevan cursos de formación continua para los líderes de las asociaciones, es conveniente una continua capacitación en habilidades gerenciales.

Tercera: conforme a la pertenencia a la asociación, se recomienda a los líderes y socios tratar de manejarse en un frente imparcial en cuestiones políticas. La asociación es un lugar de reunión de muchas personas con ideas diferentes, pero, en estos espacios las personas llegan a consensuar muchos aspectos y logran el sentido de pertenencia, una intervención política puede perjudicar la razón de ser de la empresa y manipular la misma hacia otros intereses.

Cuarta: conforme a la cooperación del socio con la gestión de la asociación, se recomienda la continua capacitación en asociatividad, sobre todo en definir bien quiénes son como empresa asociativa y tener claro sus fines.

Quinta: conforme a las competencias asociativas y productivas del socio, se recomienda a todos los líderes de opinión y más a los líderes de las asociaciones, promover el trabajo confiable, es decir, que se comprenda que la producción debe ser manejada competentemente, siendo conscientes de la obligatoriedad del cumplimiento de las leyes y normas ambientales.

Se recomienda de manera general, que le demos la debida importancia a la asociatividad. Hay que promover el asociacionismo como mecanismo para integrar a las personas, hacerlos parte de diversos proyectos tanto productivos como sociales.

Hay que estimular la participación en las asociaciones, promover que no solo es conveniente buscar asociarse cuando se tiene problemas económicos o busca mejorar sus emprendimientos, sino también, para estrechar vínculos afectivos a largo plazo que logren la confianza, reciprocidad y solidaridad entre las personas, lo cual deriva en relaciones efectivas que mejoran el bienestar general de la sociedad. Existe la necesidad de profundizar investigaciones que articulen los diferentes pensamientos, ideas o constructos que trabajan sobre los mismos temas. Este es el caso de la asociatividad con la cohesión social, el capital social y desarrollo local.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acemoglu, D., y Robinson, J. (2013). *Por qué fracasan los países* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Planeta Colombiana S. A.
- Acosta, A. (2012). *Breve historia económica del Ecuador* (Tercera ed.). Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional.
- Alaña, T., Capa, L., y Sotomayor, J. (2017). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las Mipymes del Ecuador. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 8(3), 91-99. Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alarcón, N. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PYMES. *Revista Pensamiento Republicano*(2), 13-31. Obtenido de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamientorepublicano/article/view/306/278>
- Araque, W. (2013). *Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias* (tesis doctoral). Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de <http://hdl.handle.net/10644/3438>
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2). Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.aet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>
- Asamblea Nacional. (2016). Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales. Quito, Ecuador. Obtenido de [www.habitatyvivienda.gob.ec/.../Ley-Organica-de-Tierras-Rurales-y-Territorios-Ance...](http://www.habitatyvivienda.gob.ec/.../Ley-Organica-de-Tierras-Rurales-y-Territorios-Ance...)
- Asamblea Nacional. (2016). *Observatorio del cambio rural*. Recuperado el 11 de Mayo de 2016, de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/42243-ley-de-tierras-esta-en-plena-vigencia-hoy-se-publico-en>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador. (2017). *ANECACAO*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/precios.html>
- Banco Nacional de Fomento. (2017). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2&Itemid=411&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=411&lang=es)

- Bárcena, A., y Prado, A. (2016). *El imperativo de la igualdad: por un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Argentina: CEPAL, Siglo Veintiuno Editores. Obtenido de [https://www.cepal.org/es/publicaciones/40120-imperativo-la-igualdad-un-desarrollo-sostenible-america-latina-caribe?utm\\_source=ActiveCampaign&utm\\_medium=email&utm\\_content=Novedades+bimestrales+de+la+CEPAL&utm\\_campaign=Novedades+Editoriales+de+la+CEPAL++201](https://www.cepal.org/es/publicaciones/40120-imperativo-la-igualdad-un-desarrollo-sostenible-america-latina-caribe?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Novedades+bimestrales+de+la+CEPAL&utm_campaign=Novedades+Editoriales+de+la+CEPAL++201)
- Baudassé, T., e Hinojosa, A. (2008). *El Capital Social: Teoría y sus implicancias en América Latina* (Primera ed.). Lima, Perú: Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras.
- Blanco, P. (2015). Teorías contemporáneas del crecimiento y del desarrollo y sus relaciones con el ambiente. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 4(4), 121-143. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <https://www.jdc.edu.co/revistas/index.php/deyso/article/view/52>
- Borja, C., Alarcón, G., y Quizhpe, V. (2017). "La asociatividad de las organizaciones sociales del sector subtrópico de la provincia Bolívar". En línea. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*". Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/asociatividad-ecuador.html>
- Brundtland, G. H. (1987). *Center for a World in Balance*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <https://web.archive.org/web/20111003074433/http://worldinbalance.net/intagreements/1987-brundtland.php>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Asociatividad: Estrategia para la internacionalización de su negocio. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de [bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/9161/100000043.pdf?sequence...](http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/9161/100000043.pdf?sequence...)
- Capel, H. (2016). Las ciencias sociales y el estudio del territorio. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, XXI(1149). Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de [www.ub.edu/geocrit/b3w-1149.pdf](http://www.ub.edu/geocrit/b3w-1149.pdf)
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica* (Segunda ed.). Lima, Perú: San Marcos.
- Carrillo, G. (2013). *Historia agraria y organización social en la Costa Austral de Ecuador, 1950-2010. Estudio de caso de una cooperativa agrícola : la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral, UROCAL* (tesis doctoral). Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=38836>

- Castejón, O. (2011). *Diseño y análisis de experimentos con Statistix*. Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta, Fondo Editorial Biblioteca. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de [www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/manualdestatistix/occompleto.pdf](http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/manualdestatistix/occompleto.pdf)
- Centro de Exportaciones e Inversiones. (2010). *Asociatividad*. Managua, Nicaragua. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de [www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle de Virú* (tesis doctoral). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de <http://sisbib-03.unmsm.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=87238>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2834/S2006932\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2834/S2006932_es.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2010). *Cohesión Social en América Latina*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de [repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2981/S2010800.pdf?sequence=1](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2981/S2010800.pdf?sequence=1)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *CEPAL*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/MDG/noticias/paginas/1/40211/P40211.xml&xsl=/MDG/tpl/p18f.xsl&base=/MDG/tpl/top-bottom.xsl>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2015). *Cohesión social: balance conceptual y propuesta teórico metodológica*. México, Distrito Federal. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de [https://www.coneval.org.mx/.../COHESION\\_SOCIAL\\_BALANCE\\_CONCEPTUAL.pdf](https://www.coneval.org.mx/.../COHESION_SOCIAL_BALANCE_CONCEPTUAL.pdf)
- Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador. (2011). *Cadenas Productivas y Desarrollo Económico Rural en Latinoamérica* (Primera ed.). (W. Demenus, & P. Crespo, Edits.) Quito, Ecuador: CONCOPE. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de [www.congope.gob.ec/.../Cadenas-Productivas-y-Desarrollo-Economico-Rural-en-Lati...](http://www.congope.gob.ec/.../Cadenas-Productivas-y-Desarrollo-Economico-Rural-en-Lati...)

- Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2). Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext)
- Decreto N°193. (2017). Reglamento para el Otorgamiento de Personalidad Jurídica a las Organizaciones Sociales. Quito, Ecuador: Registro Oficial, Órgano del Gobierno del Ecuador. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/suplementos/item/9738-suplemento-al-registro-oficial-no-109.html>
- Defoe, D. (1719). *La vida e increíbles aventuras de Robinson Crusoe, marinero de York*. Inglaterra: Editorial del Cardo. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de [www.biblioteca.org.ar/libros/133467.pdf](http://www.biblioteca.org.ar/libros/133467.pdf)
- Domech, A. (2011). Una aproximación al concepto de calidad de vida y su relación con el desarrollo sostenible. *Revista Geográfica de América Central*, 2, 1-19. Recuperado el 4 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=451744820232>
- Drucker, P. (1996). *El líder del futuro*. Buenos Aires: Compañía Editora Espasa Calpe Argentina S.A.
- Fischman, D. (2016). *El camino del líder* (Cuarta ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Gifex. (2018). [www.gifex.com](http://www.gifex.com). Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de <http://www.gifex.com/America-del-Sur/Ecuador/Los-Rios/Politicos.html>
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional* (Septuagésima ed.). Barcelona: Kairós, S. A. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&ots=5e1S5PyDrF&sig=-pmyaspzQyVklCZ1wQHBpm0m4p4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20inteligencia%20emocional&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=x8cTlu1rmA4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=daniel+goleman+inteligencia+emocional&ots=5e1S5PyDrF&sig=-pmyaspzQyVklCZ1wQHBpm0m4p4&redir_esc=y#v=onepage&q=daniel%20goleman%20inteligencia%20emocional&f=false)
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Ediciones B, S. A.
- González, A. (2011). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma* (tesis de maestría). Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 15 de Febrero de 2017, de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/2748>

- Guerrero, M., & Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 105-119. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920594>
- Gutiérrez, L. (2012). *Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia* (tesis doctoral). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://hdl.handle.net/10644/3911>
- Gutiérrez, S., Montañez, G., y Santamaría, C. (2016). Gestión de las organizaciones productivas rurales, desde la cultura emprendedora y la participación del gobierno local. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 155-169. doi:rces.v24n35.a9
- Hair, J., Burke, R., Anderson, R., y Black, W. (2005). *Análisis multivariante* (Quinta ed.). Madrid: Pearson. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de <https://www.wyyy.files.wordpress.com/.../anc3a1lisis-multivariante-de-joseph-f-hair-y-otro...>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Hinojosa, J. (2017). *El arte de hacer una tesis* (Primera ed.). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2012). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Thomson.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza-por-ingresos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda-galapagos/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- International Business Machines. (2018). *IBM Knowledge Center*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB\\_sub/statistics\\_mainhelp\\_ddita/spss/base/idh\\_exact.html#idh\\_exact](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_sub/statistics_mainhelp_ddita/spss/base/idh_exact.html#idh_exact)
- International Cocoa Organization. (2017). *Precios diarios de los granos de cacao*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://www.icco.org/statistics/cocoa-prices/daily-prices.html>

- Jácome, H., y King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa* (Primera ed.). (H. Jácome, & K. King, Edits.) Quito, Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador: Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. Recuperado el 4 de Marzo de 2018, de [www.industrias.gob.ec/wp-content/.../ESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_MIPYMES.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/.../ESTUDIOS_INDUSTRIALES_MIPYMES.pdf)
- Juárez, G. (2013). Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial. *Revista Lider*, 23, 9-28. Recuperado el 9 de Marzo de 2018, de [ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023\\_Juarez\\_pp9\\_28.pdf](http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf)
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). (M. Herrero, & M. Ortiz, Trans.) México: McGraw Hill.
- León, C., y Peñate, O. (2011). Territorio y desarrollo local. *Economía y Desarrollo*, 146(1-2), 5-18. Recuperado el 10 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541315001>
- López, I. (2015). Sobre el desarrollo sostenible y la sostenibilidad: conceptualización y crítica. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias sociales*(20), 111-128. Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322142550007>
- López, L. (2012). *Conceptualización colectiva de la Asociatividad empresarial: posiciones diversas y nuevos planteamientos*. Bogotá: Ediciones EAN. doi:<https://doi.org/10.21158/9789567561753>
- Maldovan, J., & Dzembrowski, N. (2009). Asociatividad para el trabajo: una conceptualización de sus dimensiones. *MARGEN*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3311062>
- Marcos, G. (2014). *Aspectos relacionales en la base social de las cooperativas agrarias de comercialización : efectos sobre la disposición de los socios a invertir y el desempeño de la cooperativa* (tesis doctoral). Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/130988>
- Marías, J. (1980). *Historia de la Filosofía* (32 ed.). Madrid, España. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de [related.iesdi.org/universidadvirtual/Biblioteca\\_Virtual/Libros\\_de\\_Licenciatura/SEGUNTO\\_TETRAMESTRE/T0208%20Filosof%EDa%20General/Marias%20Julian%20-%20Historia%20De%20La%20Filosofia.PDF](http://related.iesdi.org/universidadvirtual/Biblioteca_Virtual/Libros_de_Licenciatura/SEGUNTO_TETRAMESTRE/T0208%20Filosof%EDa%20General/Marias%20Julian%20-%20Historia%20De%20La%20Filosofia.PDF) libro historia de la filosofía pdf
- Marin, F. (2016). *ISSUU*. Recuperado el 09 de Octubre de 2017, de [https://issuu.com/farley7/docs/el\\_poder\\_de\\_una\\_vision\\_de\\_futuro\\_jo](https://issuu.com/farley7/docs/el_poder_de_una_vision_de_futuro_jo)

- Melo, V. (2015). *Recuperando el ecodesarrollo, a través de la economía substantiva, para interpretar la agricultura familiar ribereña del Amazonas (Brasil)* (tesis doctoral). Valencia, España: Universidad de Valencia. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://roderic.uv.es/handle/10550/50764>
- Milla, L. (2007). *El poder del planeamiento estratégico*. Lima: Editorial San Marcos.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). Boletín situacional cacao. Quito, Ecuador. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de [sinagap.agricultura.gob.ec/.../cultivo/2016/boletin\\_situacional\\_cacao\\_2015](http://sinagap.agricultura.gob.ec/.../cultivo/2016/boletin_situacional_cacao_2015)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería y Pesca. (2017). Recuperado el 25 de 09 de 2017, de <http://www.agricultura.gob.ec/>
- Morales, M. (2006). El desarrollo local sostenible. *Economía y Desarrollo*, 140(2), 60-71. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541310004>
- Moreno, D., Uribe, M., y Santiago, L. (2011). Comunicación y manejo social para la asociatividad Mecanismo para la sostenibilidad rural. *Primera*, 28. (L. F. Santiago, Ed.) Colombia: Produmedios. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de [www.sac.org.co/images/contenidos/Cartillas/Cartilla%20Asociatividad.pdf](http://www.sac.org.co/images/contenidos/Cartillas/Cartilla%20Asociatividad.pdf)
- Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J., y Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157-166. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90411687007>
- NU. CEPAL. División de Desarrollo Económico - German Agency for Technical Cooperation. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago: CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/31392-desarrollo-economico-local-descentralizacion-aproximacion-un-marco-conceptual>
- NU. CEPAL. División de Desarrollo Social. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* CEPAL. Recuperado el 9 de Marzo de 2018, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5969-que-es-capital-social-comunitario>
- Osorio, L. (2015). La construcción de la pertenencia socioterritorial: el caso de Jurica, un pueblo al que le llegó la ciudad. *Espiral*, XXII(62), 141-170. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13832782005>

- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (I. The Free Press. A division of Macmillan, Trad.) México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Primera ed.). (M. A. Sevilla, Trad.) México: Compañía Editorial Continental, S.A.
- Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. (S. Creacions Gráficas Canigó, Trad.) España: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000). *Desarrollo Humano en Chile 2000*. Santiago de Chile. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de [www.undp.org/content/dam/chile/.../desarrollohumano/undp\\_cl\\_idh\\_informe\\_2000.pdf](http://www.undp.org/content/dam/chile/.../desarrollohumano/undp_cl_idh_informe_2000.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/hdr/2016-human-development-report/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2017). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo América Latina y el Caribe*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2017, de <http://www.latinamerica.undp.org>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/hunger/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de <http://dle.rae.es/?id=SkSIUnK>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=425thQT>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*.. Recuperado el 27 de Febrero de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=A0fanvTlA0gTnnL>
- Registro Oficial. (2017). *Registro Oficial - Órgano del Gobierno del Ecuador*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial->



web/publicaciones/suplementos/item/7625-suplemento-al-registro-oficial-no-711.html

- Reyes, G. (2001). Principales teorías sobre el desarrollo económico y social. *NÓMADAS*(4). Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oe?id=18100408>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Décimosegunda ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, R. (1996). Teoría Básica del Muestreo. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de [www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/.../07/Teoria\\_Basica\\_del\\_Muestreo.pdf](http://www.rubenjoserodriguez.com.ar/wp-content/.../07/Teoria_Basica_del_Muestreo.pdf)
- Sachs, J. (2015). *La era del desarrollo sostenible* (Primera ed.). (R. Vilà, Trad.) Barcelona, España: Deusto.
- Salas, C. (2006). Cómo medir la asociatividad y la cooperación empresarial. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de <https://es.scribd.com/document/251068732/Ppr-Asociatividad-May06-1-Alfredo>
- Segrelles, J. (2015). Medio ambiente, cohesión territorial y participación ciudadana. Alicante, España: Universidad de Alicante. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48108/1/Tema\\_2\\_DLS.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/48108/1/Tema_2_DLS.pdf)
- Sistema de Información del Agro. (2017). Recuperado el 06 de 12 de 2017, de [sinagap.agricultura.gob.ec/.../dboletin-situacional-de-cacao-2014-actualizado.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/.../dboletin-situacional-de-cacao-2014-actualizado.pdf)
- Smith, A. (1776). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. (C. R. Braun, Trad.) Titivillus.
- Smith, A. (1794). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. (J. Alonso Ortiz, Trad.) Valladolid, España: Oficina de la Viuda e Hijos de Santander. Recuperado el 22 de 09 de 2017, de <http://stolpkin.net/spip.php?article696>
- Soporte de Minitab. (2018). Recuperado el 8 de Marzo de 2018, de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/tables/how-to/chi-square-test-for-association/interpret-the-results/all-statistics/#p-value>
- Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño. (2016). *Manual para apoyar la gestión de proyectos asociativos: Cooperativas y asociaciones gremiales*. (C. Huneeus, S. Hunneus, & P. Urbani, Edits.) Santiago, Chile. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de

economiasocial.economia.cl/.../DAES-Manual-para-apoyar-la-gestión-de-proyectos-as...

Supertintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2018). *Supertintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de <http://www.seps.gob.ec/interna?conoce-la-eps>

Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva* (Edición electrónica: Espagrafic ed.). Alicante, España: Universidad de Alicante. Recuperado el 12 de Marzo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=200154>

Viteri, G. (2007). *Reforma Agraria del Ecuador*. EUMED.NET. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/298/index.htm>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017 - 2018*. (K. Schwab, Ed.) Geneva, Suiza: World Economic Forum. Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>“La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: Propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera”</b>	¿En qué medida la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?	Determinar en qué medida la asociatividad influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.	La asociatividad influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.	<b>X: Asociatividad</b>	<b>X1:</b> Liderazgo empresarial	<b>X1.1:</b> Fortalecimiento de la asociación <b>X1.2:</b> Participación en el mercado <b>X1.3:</b> Concretización de logros <b>X1.4:</b> Recordación de marca <b>X1.5:</b> Resultados económicos <b>X1.6:</b> Comunicación interna <b>X1.7:</b> Resolución de conflictos y quejas <b>X1.8:</b> Incremento de socios
	<b>Problemas específicos</b>  1. ¿En qué medida el liderazgo empresarial influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?  2. ¿En qué medida la pertenencia a la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?	<b>Objetivos Específicos:</b>  1. Determinar en qué medida el liderazgo empresarial influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.  2. Determinar en qué medida la pertenencia a la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.	<b>Hipótesis Específicas:</b>  1. El liderazgo empresarial influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.  2. La pertenencia a la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.		<b>X2:</b> Pertenencia a la asociación  <b>X3:</b> Cooperación del socio con la gestión de la asociación  <b>X4:</b> Las competencias asociativas y productivas del socio	<b>X2.1:</b> Identificación con la asociación <b>X2.2:</b> Conocimiento institucional <b>X2.3:</b> Referencias de la asociación <b>X2.4:</b> Pertenencia al área geográfica <b>X2.5:</b> Motivación a la permanencia  <b>X3.1:</b> Cumplimiento de los estatutos <b>X3.2:</b> Aportes para el funcionamiento de la asociación <b>X3.3:</b> Cuidado de las instalaciones <b>X3.4:</b> Asistencia a las reuniones <b>X3.5:</b> Asistencia a las capacitaciones <b>X3.6:</b> Entrega de la cosecha a la asociación  <b>X4.1:</b> Cumplimiento de los debidos procesos de producción <b>X4.2:</b> Cumplimiento de normas de calidad <b>X4.3:</b> Uso de insumos recomendados <b>X4.4:</b> Práctica de tecnologías para mejorar los procesos <b>X4.5:</b> Práctica de tecnologías para mejorar los rendimientos por hectárea

	<p>3. ¿En medida la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?</p> <p>4. ¿En qué medida las competencias asociativas y productivas del socio influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador?</p>	<p>3. Determinar en medida la cooperación del socio con la gestión de la asociación influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.</p> <p>4. Determinar en qué medida las competencias asociativas y productivas del socio influye en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.</p>	<p>3. La cooperación del socio con la gestión de la asociación influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.</p> <p>4. Las competencias asociativas y productivas del socio influye significativamente en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador.</p>	<p><b>Y: Desarrollo sostenible</b></p>	<p><b>Y1:</b> Desarrollo en lo económico</p> <p><b>Y2:</b> Desarrollo en lo social</p> <p><b>Y3:</b> Conservación del entorno ambiental</p>	<p><b>Y1.1:</b> Beneficios en negociación de transportes para movilizar productos  <b>Y1.2:</b> Disminución de tiempos de cosecha y pos cosecha  <b>Y1.3:</b> Tiempos oportunos de entrega de insumos agrícolas  <b>Y1.4:</b> Captación de nuevos compradores  <b>Y1.5:</b> Aumento de áreas cultivables  <b>Y1.6:</b> Incremento de la producción  <b>Y1.7:</b> Rendimientos por hectárea</p> <p><b>Y2.1:</b> Ingresos superiores al salario mínimo  <b>Y2.2:</b> Demanda de empleos  <b>Y2.3:</b> Acceso a los servicios de salud y educación</p> <p><b>Y3.1:</b> Mitigación ambiental  <b>Y3.2:</b> Materiales reciclables  <b>Y3.3:</b> Insumos con bajo impacto ambiental  <b>Y3.4:</b> Compromiso con las generaciones futuras  <b>Y3.5:</b> Control de los residuos de producción  <b>Y3.6:</b> Control de contaminación de recursos acuíferos</p>
--	---	---	---	--	---	---

**Anexo 2: Encuesta**

Encuesta N°: \_\_\_\_\_

**INVESTIGACIÓN: “La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: Propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera”**

Encuesta dirigida a los agricultores productores de cacao que pertenecen a una asociación, residentes en la provincia de Los Ríos del Ecuador.

**DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

Favor marque con una **X** en el paréntesis de la opción que escoja.

<b>1. Edad:</b>	Menores de 25 años ( ) De 25 hasta menos de 40 años ( ) De 40 años en adelante ( )
-----------------	--

<b>2. Instrucción:</b>	Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( )
------------------------	--

<b>3. Sexo:</b>	Masculino ( ) Femenino ( )
-----------------	----------------------------

<b>4. ¿Su finca se encuentra en la misma parroquia de la asociación?</b>	Sí ( ) No ( )
--	---------------

<b>5. ¿Cuántas hectáreas posee?</b>	Menos de 2 hectáreas ( )
	De 2 a menos de 5 ha ( )
	De 5 hasta menos de 10 ha ( )
	De 10 hectáreas en adelante ( )

<b>6. ¿Cuántas hectáreas aproximadamente las dedica a la producción de cacao?</b>	Un 20%	( )
	Un 40%	( )
	Un 60%	( )
	Un 80%	( )
	Casi un 100%	( )

<b>7. ¿Cuántos años pertenece a la asociación?</b>	Menos de 2 años ( )	De 2 hasta menos de 4 años ( )	De 4 años en adelante ( )
--	---------------------	--------------------------------	---------------------------

<b>8. ¿La producción de cacao es su principal actividad?</b>	Sí ( )	No ( )
--	--------	--------

<b>9. ¿Qué porcentaje de sus ingresos representa su producción de cacao?</b>	Un 20%	( )
	Un 40%	( )
	Un 60%	( )
	Un 80%	( )
	Casi un 100%	( )

<b>10. ¿Cuántos son sus ingresos aproximadamente por la producción de cacao?</b>	Menos del Salario Mínimo Vital (\$375)	( )	De 1 a 2 SMV	( )	Más de 2 SMV	( )
--	--	-----	--------------	-----	--------------	-----

**INVESTIGACIÓN: “La importancia de la asociatividad y su influencia en el desarrollo sostenible de los productores cacaoteros de la provincia de Los Ríos del Ecuador: Propuesta de un plan estratégico para una asociación cacaotera”**

Encuesta dirigida a los agricultores productores de cacao que pertenecen a una asociación, residentes en la provincia de Los Ríos del Ecuador.

La escala con la que va a contestar tiene una valoración ordinal donde: “**Siempre**” tiene el valor de **5**, “**La mayoría de veces sí**” tiene el valor de **4**, “**Algunas veces sí, algunas veces no**” tiene un valor de **3**, “**La mayoría de veces no**” tiene un valor de **2**, “**Nunca**” tiene un valor de **1**.

**X: ASOCIATIVIDAD**

**X1: Liderazgo empresarial**

	ORACIONES	MARQUE CON UNA X				
		Siempre (5)	La mayoría de veces sí (4)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de veces no (2)	Nunca (1)
1	Los directivos contribuyen para que la asociación se fortalezca.					
2	Los directivos contribuyen para obtener una mayor participación en el mercado.					
3	La asociación ha concretado sus proyectos.					
4	Considera que la asociación es recordada como una empresa seria.					
5	Los directivos logran buenos resultados económicos para los socios.					
6	Los directivos mantienen una buena comunicación interna.					
7	Los directivos logran resolver los conflictos y quejas.					
8	Los directivos contribuyen a incrementar el número de socios.					

**X2: Pertenencia a la asociación**

	ORACIONES	Siempre (5)	La mayoría de veces sí (4)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de veces no (2)	Nunca (1)
9	Se siente identificado con la cultura de la asociación.					
10	Tiene conocimiento de cómo se administra la asociación y conoce sus objetivos.					
11	Da buenas referencias de su asociación.					
12	Considera necesario pertenecer al área donde se ubica la asociación.					
13	Se siente motivado a permanecer en la asociación.					

**X3: Cooperación del socio con la gestión de la asociación**

14	Cumple con los estatutos de la asociación.					
15	Cumple con los aportes para el funcionamiento de la asociación.					
16	Cuida las instalaciones de la asociación.					
17	Asiste a las reuniones que convoca la dirigencia.					
18	Asiste a las capacitaciones que da la asociación.					
19	Entrega su cosecha a la asociación.					



**X4: Las competencias asociativas y productivas del socio**

	ORACIONES	Siempre (5)	La mayoría de veces sí (4)	Algunas veces sí, algunas veces no (3)	La mayoría de veces no (2)	Nunca (1)
20	Considera que cumple adecuadamente con los procesos de cosechar, acopiar, fermentar y secar.					
21	Considera que cumple con las normas de calidad establecidas por la asociación.					
22	Utiliza los insumos o químicos que tienen bajo impacto ambiental.					
23	Practica las tecnologías dadas por la asociación para mejorar sus procesos de producción.					
24	Practica las tecnologías dadas por la asociación para mejorar los rendimientos por hectárea.					

**Y: DESARROLLO SOSTENIBLE****Y1: Desarrollo económico**

25	Gracias a la asociatividad se consigue beneficios en el transporte de cacao.					
26	Gracias a la asociatividad ha podido disminuir los tiempos de cosecha y pos cosecha.					
27	La asociación le entrega oportunamente los insumos agrícolas.					
28	Con la asociatividad se ha conseguido nuevos compradores.					
29	Gracias a la asociatividad ha podido aumentar sus áreas cultivadas.					
30	Con la asociatividad ha logrado incrementar la producción.					
31	Gracias a la asociatividad ha mejorado sus rendimientos por hectárea.					

**Y2: Desarrollo social**

	<b>ORACIONES</b>	<b>Siempre (5)</b>	<b>La mayoría de veces sí (4)</b>	<b>Algunas veces sí, algunas veces no (3)</b>	<b>La mayoría de veces no (2)</b>	<b>Nunca (1)</b>
32	Considera que gracias a la asociatividad puede obtener ingresos superiores al salario mínimo vital (\$375).					
33	Considera que la asociatividad genera empleos en la parroquia.					
34	Considera que la asociatividad contribuye al acceso en salud y educación.					

**Y3: Conservación del entorno ambiental**

35	Gracias a la asociatividad se logra mitigar el impacto ambiental.					
36	Considera que en la producción de cacao se puede reutilizar los materiales.					
37	La gestión asociativa logra la compra de insumos con bajo impacto ambiental.					
38	La práctica asociativa promueve el compromiso con las generaciones futuras.					
39	La práctica de la asociatividad promueve el control de los residuos de producción.					
40	La práctica de la asociatividad promueve el control de posibles contaminaciones de los recursos acuíferos.					

### Anexo 3: Informes de expertos sobre la encuesta

#### Ficha del Informe de opinión de expertos

##### I. DATOS GENERALES:

- 1 Apellidos y Nombres del Informante: FAIRLIE FRISANCHO EBOR
- 2 Cargo e Institución donde labora: JEFE DE CALIDAD ACADÉMICA - UNMSM - FCA
- 3 Título de la investigación: "LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS DEL ECUADOR: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN CACAOTERA"
- 4 Nombre del instrumento: ENCUESTA
- 5 Autor del Instrumento: ANGEL EDUARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
Alumno de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

##### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.				✓	

##### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

##### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

86 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 10 de diciembre del año 2017.

Firma del Experto Informante:  
 DNI N° 09434940 Teléfono N° 965965/96

## Ficha del Informe de opinión de expertos

### I. DATOS GENERALES:

- 1 Apellidos y Nombres del Informante: HINOJOSA PÉREZ JOSÉ ADOLFO
- 2 Cargo e Institución donde labora: DOCENTE - UNMSM
- 3 Título de la investigación: "LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS DEL ECUADOR: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN CACAOTERA"
- 4 Nombre del instrumento: ENCUESTA
- 5 Autor del Instrumento: ANGEL EDUARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
Alumno de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (X) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.  
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 9 de diciembre del año 2017.

  
 .....  
 DNI. N° 09817348 ..... Firma del Experto Informante  
 ..... Teléfono N° 995666346 .....



## Ficha del Informe de opinión de expertos

### I. DATOS GENERALES:

- 1 Apellidos y Nombres del Informante: LÓPEZ MENDOZA GUILLERMO ANTONIO
- 2 Cargo e Institución donde labora: Docente – Universidad Politécnica Salesiana
- 3 Título de la investigación: "LA IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS DEL ECUADOR: PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA ASOCIACIÓN CACAOTERA"
- 4 Nombre del instrumento: ENCUESTA
- 5 Autor del Instrumento: ANGEL EDUARDO GONZÁLEZ VÁSQUEZ  
Alumno de DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					✓
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					✓

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


(✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

(...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

### IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

100 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 11 de diciembre del año 2017

  
 Firma del Experto Informante.  
 DNI. N° 0905337085      Teléfono N° 0991827415

## Anexo 4: Datos para marco muestral

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA - DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA DE LOS RIOS**  
**PROYECTO DE REACTIVACION DE CACAO NACIONAL FINO DE AROMA**  
**BASE DE DATO ORGANIZACIONES - LOS RIOS**

Nro		Cantón	Parroquia	Lugar/Recinto	Número de productores	Información del contacto Nombre y Apellido
1	Asoc. De Productores Agropecuarios "Buscando el Futuro"	Montalvo	La Esmeralda	La Esmeralda	260	Mariana Alban Gaibor
2	Aso. De Agricultores Agropecuarios "10 de Enero"	Montalvo	Montalvo	La Rosalia	24	Cesar Gonzales Piza
3	Aso. AGRÍCOLA MIRAFLORES	Montalvo	Montalvo	Limaton	15	CARLOS CEDEÑO
4	Aso.de Productores Agrícolas "San Andres"	Montalvo	Montalvo	Las Mercedes	14	Piedada Secaira Garcia
5	Aso. Agrícola Ganadera "16 de Septiembre"	Montalvo	Montalvo	San Juakin	21	CARMEN MONTERO GARCIA
6	La Alcancia	Montalvo	Montalvo	La Alcancia	27	Marcos Fernandez Vega
7	Aso. Autonoma de Agricultores "La Alegría"	Montalvo	Montalvo	San Eleuterio	25	Angel Avilez Montero
8	Aso. De Montubios "La Mascota"	Montalvo	Montalvo	La Mascota	24	VIVIANA LOOR
9	Asoc.de Productores 21 de Octubre	Montalvo	Montalvo	Montalvo	35	Jofre Rivadeneira Garcia
10	ASOCIACION 21 DE OCTUBRE	Montalvo	Montalvo	Montalvo	36	JOFFRE RIVADENEIRA
11	ASOCIACION 10 DE AGOSTO	Montalvo			18	TEREZA ESPIN
12	Cooperacion Agrícola y Ganadera " Rio Mocache"	Mocache	Mocache	Los Angeles	60	Pilar Carranza Ortiz
13	ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS PREODUCTORES AGRICOLAS GUARARUMAL	Mocache	JAUNECHÉ	GUARUMAL DE EN MEDIO	34	CLARO BUSTAMANTE
14	Asoc.Comunidad de recinto Pajarito	Mocache	Mocache	Pajarito	44	Melida Carranza Ortiz
15	Asoc. DE PESCADORES DE MOCACHE	Mocache	Mocache		15	GLORIA AVILEZ
16	ASOCIACION HASTA LA VICTORIA SIEMPRE	Mocache	AGUA FRIA	LOS PANTANOS	15	JOSE CEDEÑO
17	ASOCIACION VIERNES SANTO	Mocache	Mocache	PEÑAFIEL	32	ITALO COELLO MONTALVO
18	Aso. Agrícola Ganadera "La Guerrero"	Baba	Guare	Abras Grande	25	EDWIN ELAJE
19	Asoc.Agropecuaria 5 de Abril	Baba	Guare	La Carmela	80	Severo Coello Zambrano
20	Asoc.de Montubios " 8 de Noviembre"	Baba	Guare	La Carmela	23	Eusebio Ronquillo Vera
21	Aso.de Ganaderos Agrícolas "31 de marzo"	Baba	Baba	Las Mercedes	22	Walter Sanchez Castañeda
22	Aso. Agropecuaria De Montubios Autonomos "La Salvacion"	Baba	Baba	El Guayabo	34	JOSE MACIAS MONSERRATE
23	Aso." Mercedes De Jesus Molina"	Baba	Baba	El Guayabo	30	Proscopio Vera Vera
24	Asoc. DE CAMPECINOS 5 de Septiemb	Baba	Guare	El Guayabo	21	JORGE SANCHEZ
25	Aso. De Agricultores CONCEPCION	Baba	Guare		20	JORGE ASPIAZU
26	Aso. De Agricultores "Pueblo Solidario"	Baba	Baba	Pueblo Solidario	217	LADISLAO MARCELINO AREAS MERCHAN
27	ASOCIACION DE CAMPESINOS MANCHA DE MATE	Mocache	Mocache		20	MIRELLA SOLIS
28	ASOCIACION DE CAMPESINOS PALMA SOLA	Mocache	Mocache		25	VICENTE ASPIAZU
29	ASO. AGRÍCOLA BAÑÓN	Babahoyo	CEDEGE		25	RAMON FLORES
30	Asoc. de Cacaoteros El Rosario	Babahoyo	Febres Cordero	Valparaiso/El Rosario	14	Victoria Silvera

31	Asoc. Agropecuaria Luz y Vida	Babahoyo	Febres Cordero	Colombia Alta	34	Jose Arcidaires Garofago Valverde
32	Aso. De Agricultores Campesinos Autonomos "San Luis"	Babahoyo	Febres Cordero	El Saltadero	18	SUNNER MIRANDA MEJIA
33	Aso. Agrícolas "Frente de Mujeres por un mañana mejor"	Babahoyo	Febres Cordero	Febres Cordero	27	Laura Sousa
34	Aso.de Agricultores "Tierra Fertil"	Babahoyo	Febres Cordero	Las Juntas	40	Normanda Troya Troya
35	Aso. De desarrollo Comunitario "Colombia Baja"	Babahoyo	Febres Cordero	Colombia Baja	48	Carlos Estrada Troya
36	Aso.de Campesinos Autonomos de Participacion Social "La Colmena"	Babahoyo	Febres Cordero	El Achiote	21	Victoria Carrillo Pluas
37	Asoc. de Productores Virgen del Huaico	Babahoyo	Febres Cordero	Colombia Baja	25	Lcdo. Hugo Sanchez
38	Aso. De Agricultores " Altivo y Soberano"	Babahoyo	Febres Cordero	Las Cañitas	33	Isabel Montece Roca
39	Aso. De Productores Agropecuarios "Luz de America"	Babahoyo	Caracol	Cañaveral de Adentro	25	Geovanny Rendon Perez
40	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS NUEVO RENACER	Babahoyo	LA UNION		20	ARMANDO GOYES
41	ASOCOFECOR	Babahoyo	Febres Cordero		15	RUBEN SILVERA
42	Aso. De Agricultores UNIDOS POR UN DESARROLLO	Babahoyo	LA UNION		15	MIRIAN VERA
43	Aso. De Agricultores Autonoma "Los Angeles"	Ventanas	Los Angeles	Los Angeles	45	Shirley Beltran Ricaurte
44	Aso. De Desarrollo Comunitario "Fe y Esperanza"	Ventanas	Zapotal	Ventanilla	42	Cesar Marquez
45	Aso. De. Montubios "Ventanilla Norte"	Ventanas	Ventanas	Ventanilla norte	24	Azucena Ruela Mera
46	Aso. De Montubios Autonomos " El Roble"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	El Roble	50	Emilio Zeas Sellan
47	Aso. Agropecuaria "San Ramon"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	San Ramon	55	Jaime Palma Peñafiel
48	Aso. Agricultores Autonomos "18 de marzo"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	El Marañon	65	Maximo Muñoz Mosquera
49	Aso. De Montubios Autonomos "Puerto Pechiche"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	Puerto Pechiche	65	Daniel Carriel Navarrete
50	Aso. Agropecuaria de Montubios "Renace la Esperanza"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	San Nicolas	60	Julio Cedeño Macias (Pastora Terno
51	Aso. De Campesinos Autonomos "Tierra Nueva"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	Tierra Nueva	28	Angel Arias Troya
52	Asociacion de Montubios Nuevo Pana Grande	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche		54	Jose Aroca
53	ASO. DE PRODUCTORES INTEGRALES "SAN PEDRO"	Pueblo Viejo	Puerto Pechiche	Los Angeles	27	WENSELAO HURTADO GUZMAN
54	Aso. Campesina "Catarama"	Catarama	Ricaurte	Los Sauces	15	Enrique Gonzabay Cortez
55	Asociacion Pijuljo	Catarama	Ricaurte	°	36	Any Romero
56	Aso. De Agricultores Agropecuarios Ecologicos Mercadeo y Afines "Rio Peripa"	Buena Fe	Patricia Pilar	Vaca de Monte	33	Marcos Morales Morales
57	Aso. 20 DE FEBRERO	Quinsaloma	Ercilia	Loma de coco	15	JULIO LICITUÑA
58	Centro de Desarrollo Comunal " Loma los negritos"	Vinces	Vinces	La balsa	28	Benito Zarate Loor
59	Aso. Montubia " La Constancia"	Vinces	Vinces	Antonio Sotomayor	20	Jose Montece Peña
60	Asociacion Montubia Autonoma Estero Grande	Vinces	Vinces		20	Angel Benicio Fogacho
61	Asociacion Rancho Grande	Vinces	Vinces	Rancho Grande	42	MINA BUSTAMANTE
62	Asociacion Montubia Autonoma AGUACATAL DE ABAJO	Vinces	Vinces	AGUACATAL	15	MARCIA COTTO
63	ASOCIACION CRISTO EL SALVADOR	BABAHoyo	FEBRES CORDERO	EL TIGRILLO VIA SAN JOSE DEL TAMBO	15	MANUEL SILVERA CASTILLO
64	ASOCIACION DE PRODUCTORES LA NARANJA	Quinsaloma	QUINSALOMA	LA NARANJA	22	FAUSTO SANCHEZ
65	ASOCIACION DE CAMPESINOS AUTONOMOS EN UN SOLO PUÑO	BABAHoyo	LA UNION	VICENTE ROCAFUERTE	15	LICENIA SALVATIERRA
66	ASOC. AGROPECUARIA DE MONTUBIOS SAN JOSE DEL KIOSKO	BABA	BABA	TINOCO	30	MARIA ALEXANDRA VALERO
67	CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE URDANETA	Urdaneta	CATARAMA	COLOMO	18	SONIA SUAREZ
68	ALIANZA LAS MERCEDES	MONTALVO			20	JOSE IZA
69	SAN AGUSTIN	MONTALVO			40	PAUL AURIA
70	LA CANITA 2	BABAHoyo	FEBRES CORDERO		35	ALEX SOLIS
71	ALIANZA CAMPESINA	VINCES	VINCES	FRANCISCO DE CHOJA	28	OSWALDO MACIAS HOLGUIN

## **Anexo 5: Consultas a técnicos, empresarios y productores de cacao (extractos de entrevistas realizadas en el año 2018)**

**(1). Consulta al Ing. Edgar Carranza:** el Ing. Carranza es productor de cacao, emprendedor, ex dirigente y socio de la Organización La Pepa de Oro del cantón Vinges, con 25 años de experiencia en el tema de cacao.

**Pregunta realizada:** ¿Qué amenazas y oportunidades existen para las asociaciones agrícolas que tienen como actividad principal la comercialización de cacao?

**Respuesta:** Una de las principales amenazas es la tala del cacao nacional fino de aroma para convertir estos terrenos en monocultivos de diferente índole. Por lo general, el cultivo del cacao nacional fino de aroma es sembrado de manera entrecruzada donde ha habido frutales, maderas, entre otros. Sin embargo, hoy por hoy, por la baja productividad del cacao, se trata de cambiarlo, entre las principales amenazas están los proyectos de siembra de palma africana y banano donde se ha sembrado cacao. También, como amenazas están las fumigaciones en áreas cercanas a los cultivos de cacao, estas fumigaciones matan el insecto polinizador, lo que hace que las huertas sean más improductivas porque no habría el insecto que las polinicen.

Como oportunidades, creemos que la materia prima se la puede transformar y puede venderse y colocar en los mercados o en las cadenas de tiendas. Esto genera fuentes de trabajo para los agricultores, pues, si se lo hace asociativamente podríamos colocar de manera artesanal, semi industrial e industrial para poder tener una salida importante en cuanto al cacao, caso contrario, difícilmente se podría salir a flote en este sector. Como fortaleza se tiene que dentro de la provincia de los Ríos contamos con el cacao fino de aroma, considerado uno de los mejores cacao del mundo, es una gran fortaleza para generar un emprendimiento de chocolate, eso hay que explotarlo, porque hay una historia muy rica, tenemos haciendas cacaoteras de años, tenemos infraestructuras con arquitecturas extranjeras, francesas, sobre todo en Vinges tenemos la casona Municipal que es importantísimo hacer eco de esto. Vinges cuenta con muchas haciendas con historia de algún cacaotero.



**(2). Consulta al señor Freddy Varas:** el Sr. Varas es productor, emprendedor y miembro y dirigente de la Asociación Cacaotera de Quinsaloma.

**Pregunta realizada:** ¿Qué amenazas y oportunidades existen para las asociaciones agrícolas que tiene como actividad principal la comercialización de cacao?

Dentro de las amenazas, una gran desmotivación para los productores cacaoteros son los precios bajos. En los últimos meses, el cacao ha tenido precios muy bajos, lo que desmotiva al agricultor a no dar un buen mantenimiento a su cultivo, nos hace pensar incluso en sembrar otros productos, Inclusive, en las áreas donde no hay cacao, preferible sembrar otro producto. Otra amenaza hay, la terrible enfermedad de la monilla, la cual es causante de un gran porcentaje de pérdida en la cosecha. En la parte asociativa, es el desinterés de la mayoría de los socios, justamente, por no ver resultados económicos positivos y rentables en corto plazo, llevando a las asociaciones a la inactividad.

Tenemos muchas oportunidades para el sector cacaotero, por ejemplo poder dar valor agregado al cacao, transformando la pepa en pasta, manteca, chocolate, etc., formar una microempresa asociativamente mediante el apoyo del IEPS es muy viable, se abren muchas puertas para el sector asociativo mediante los talleres dictados por BANEQUADOR, MIPRO y por otras entidades públicas, además, aprovechar la abundante producción de cacao que tenemos en el sector y el buen nombre que tenemos en el mundo, por producir de uno mejores cacao del mundo y ser el principal productor del cacao fino de aroma.

**(3). Consulta al señor Roberto Muñoz:** el Sr. Muñoz es productor, emprendedor de cacao, miembro de la Mipymes “El Chocolate de la Abuela de la provincia de Los Ríos”.

**Pregunta realizada:** ¿Qué amenazas y oportunidades se pueden encontrar en el sector cacaotero?

Una de las grandes amenazas para el productor en general es la tendencia de los precios bajos del cacao. Igualmente, una amenaza que no descartaría es el consumo al que la

gente está habituado, consume chocolates altos en azúcar y grasas, lo cual conlleva a problemas de salud a largo plazo, que pueden relacionar al consumo de cacao en vez del consumo de azúcar.

Las oportunidades que pueda tener el sector, es que el producto está siendo más conocido, están pidiendo llevar a exportar a Europa caso Rusia, Italia y España, así también, de nuestro propio continente, a los Estados Unidos, Chile y Argentina. Otra oportunidad para el agricultor, es que las personas aprecian los productos artesanales, con la garantía que el agricultor mismo lo cosecha de la propia finca.

**(4). Consulta a la Ing. Gladys Avilés:** la Ing. Avilés ha trabajado como Técnica en temas de Cacao en el GAD Provincia de Los Ríos, PROECUADOR, y actualmente labora en el IEPS.

**Pregunta realizada:** ¿Qué amenazas y oportunidades se pueden encontrar en el sector cacaotero?

**Respuesta:**

Sobre las amenazas se puede indicar:

- Competencia de países productores de cacao convencional con costos más baratos que en el Ecuador.
- Existen otros países productores de Cacao Fino y de Aroma con calidad que se encuentran realizando procesos de mejoramiento.
- Reducción de las ventas de chocolate y cacao en polvo una vez que entre en vigencia el reglamento 488/014 que aprobó la Unión Europea que establece los niveles máximo de cadmio (Cd) ante el Codex Alimentarius.
- Disminución del área sembrada de cacao fino y de aroma por los precios bajos y no diferenciados.
- Competencia de industrias extranjeras de semi-elaborados y chocolate corriente muy concentrada.

Sobre las oportunidades:

- Reconocimiento a nivel mundial por la calidad del cacao “Arriba”, teniendo el 63% de la producción mundial.
- Crecimiento sostenido de la demanda mundial de cacao fino y chocolate de alta calidad.
- No existe en el mercado mundial oferta de cacao semi-elaborados Premium.
- Implementación del Plan de prevención y mitigación del cadmio por parte de instituciones gubernamentales.
- Liberación de nuevos clones de cacao fino y de aroma de alta producción por parte del INIAP.
- Obtención del sello de calidad y origen Marca Sectorial Cacao Ecuador Premium & Sustentable a través del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones.